HAL
open science

La gouvernance des organisations en réseau a-t-elle un sens ? : Cas du PPP chez Vinci-SA

Benaissa Jebbour

To cite this version:

Benaissa Jebbour. La gouvernance des organisations en réseau a-t-elle un sens ? : Cas du PPP chez Vinci-SA. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2012. Français. NNT : 2012CNAM0813 . tel-00752097

HAL Id: tel-00752097

https://theses.hal.science/tel-00752097

Submitted on 14 Nov 2012

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.

le cnam

ECOLE DOCTORALE ABBE GREGOIRE

LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE EN SCIENCES DE L'ACTION (LIRSA)

Thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers

Discipline/Spécialité : Sciences de gestion : Prospective, Stratégie, Organisation

Date de soutenance : 17 Avril 2012

par Benaissa JEBBOUR

LA GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS EN RESEAU A-T-ELLE UN SENS ?
Cas du PPP chez Vinci-SA

THÈSE dirigée par :

Yvon Pesqueux	Professeur titulaire de la chaire DSO, CNAM de Paris

RAPPORTEURS :

Catherine KARYOTIS	Professeur, HDR à Reims Management School
Richard SOPARNOT	Professeur et directeur de la recherche au groupe ESCEM

SUFFRAGANTS :

Benoit BRUNOT	Directeur de projet, Vinci
Rémi Jardat	Professeur et directeur de la recherche à l'ISTEC

À, Samy et Sara JEBBOUR

À, ma famille

À, ma grande famille dans l'autre rive de la méditerranée

Remerciements

J'exprime mes profonds remerciements à mon directeur de thèse, le professeur Yvon Pesqueux, titulaire de la chaire développement des systèmes d'organisation au CNAM, pour l'aide compétente qu'il m'a apportée et enseignée, pour sa patience et sa compréhension des situations diverses et variées et son encouragement à finir un travail commencé il y a longtemps. Son œil critique m'a été très précieux pour structurer le travail et pour améliorer la qualité des différentes sections. Sa manière de gouverner à distance cette thèse est salutaire de part sa disponibilité et son ouverture d'esprit.
Ensuite, je tiens à remercier mon ami Jean-François Guédec pour les discussions fructueuses que j'ai eues avec lui à propos de la gouverne complexe des organisations. Le récit de son expérience professionnelle et personnel a été d'une utilité pour la suite de ma recherche.

Je remercie également les élus et les acteurs régionaux qui m'ont ouvert la porte de leur institution afin d'y effectuer mes recherches : Guillaume Garot, Président de Laval agglomération, Jean-Claude Antonini, ancien président de la commission de transport du conseil régional des Pays de la Loire ; Alain Breysse, ancien directeur général de la SEM du Pays de la Loire ; Emmanuel Jarry, directeur du département construction de la SEM.

Je tiens à remercier vivement les cadres supérieurs de la société Vinci-Concession qui m'ont permis de comprendre, à la limite de mes capacités cognitives, comment se gouverne les organisations orientées projet PPP. J'exprime ici ma gratitude à VPC, à LCC, à RPA, à BBA, à MGA, à TBC et à Galina Malus qui a coordonné et organisé l'ensemble de ces rencontres au siège de Vinci-SA.

Mes remerciements vont de même à Messieurs les Professeurs Catherine Karyotis et Richard Soparnot pour avoir accepté la tâche ingrate de rapporteurs de cette thèse ; et à Monsieur le Professeur Rémi Jardat et Monsieur Benoit Brunot de Vinci pour m'avoir fait l'honneur d'être suffragant de ce jury.
Je remercie mes proches pour leur patience et mes amis personnels pour leurs conseils et encouragements durant toutes ces années de recherche doctorale. Je pense notamment à Belaid Hafid et à Christian Durand.

Enfin, je remercie les référents académiques et professionnels de notre discipline, qui ont nourri le développement de cette thèse. Bien entendu, je suis le seul responsable du contenu et du contenant de ce travail. Et en tant qu'être Humain, je ne suis pas à l'abri d'erreurs et d'égarements, qui pourraient nuire à cette entreprise tout en conditionnant l'évolution de la pensée scientifique.

Résumé

L'objet de cette thèse est de comprendre la gouvernabilité de divers modes d'organisation (en particulier le réseau comme un idéal type), dans des institutions organisationnelles par un modèle hypothétique de gouvernance. Par celui-ci, nous avons essayé de comprendre le sens de l'action organisée dans le cadre de la circularité herméneutique et de la critique de l'idéologie et de l'utopie. Ce cadre d'analyse est nécessaire à la mise en scène de la potentialité des acteurs stratégiques (des organisations/des individus) dans l'espace de jeu de l'action organisée. Il permet sous couvert de l'option pragmatique de donner du sens au modèle élaboré qu'à mi-chemin des concepts de souveraineté et de gouvernementalité. Ce sont ces derniers qui participent à le délimiter et en même temps de lui offrir le caractère dynamique et producteur de nouvelles hypothèses. Ainsi mobilisées comme hypothèses, le capital social, la codification, l'abstraction, le consensus et le consentement rendent possible les différentes facettes de potentialités des acteurs stratégiques dans leur échange politique et économique. Elles conduisent alors à la transformation du modèle hypothétique en un système dynamique d'action organisée efficace et efficient. Plus particulièrement, cette recherche trouve un terrain de prédilection dans la gouvernance du mode d'organisation dit partenariat public-privé (PPP), dans la perspective de remplissage de l'abîme des considérations linguistiques et extralinguistiques en convoquant l'opérateur de cohérence du sens théorique et du sens empirique de la gouvernance des organisations (en réseau).

Mots clés : activité, action organisée, convention, gouvernance, gouvernementalité, PPP, réseau, souveraineté, d'institutions, réseau, sens.

Abstract

The object of this thesis is to understand the governability of various modes of organization (in particular the network as a typical ideal), within organizational institutions by a hypothetical model of governance, and through which we shall try to give the sense of the organized action in the framework of both hermeneutic circularity and the criticism of ideology and of utopia. This framework will stage the potential of stakeholder. So, the pragmatism option gives the sense by including this hypothetic model of governance within governmentality and sovereignty concepts, to bound and offers a dynamic sense which generate the news hypothesis, as well the importance of the social capital, the codification, the abstraction, the consensus, as the consent through which, we will reveal the different aspects of their potentiality (actors) . These variables will transform the hypothetic model in to efficient dynamic system of the organized action. More particularly, this research finds a ground of demonstration in what agreed to call the (PPP), in order to fill out abyss of linguistic and extralinguistic considerations by the coherence operator of theoretical and empirical sense of the hypothetical model.

Keywords: activity, convention, governance, institutions, governmentality, network, organization, organized action, PPP, sense.

Table des matières

Remerciement……... .2

Abstract…… 3

Table des matières…… …….. 4

Introduction générale:……6

Partie 1……... 9

Section 1: notions d'organisation et d'action organisée……10

Section 2: généalogie de la gouvernance……... 18

Section 3: gouvernementalité comme action organisée……. 32

Partie 2: modèle hypothétique de gouvernance ..... …….. .. 40

Chapitre 1: le modèle à mi-chemin de l'idéologie et de l'utopie…….….42

Chapitre 2: la dimension institutionnelle et conventionnelle ……..….. 72

Conclusion intermédiaire ……87-88

Chapitre 3: la gouvernementalité comme action organisée……. . .98

Chapitre 4: gouvernementalité et gouvernance: TIC/organisation d'une filière agricole..130

Section 1: Gouvernementalité, gouvernance et les TIC…….130

Section 2: Pathologie de la gouvernance : secteur laitier…… 142

Partie 3 : Etude empirique de la gouvernance du PPP…….……...160

Chapitre 1: introduction de l'étude chez Vinci……. ……... 162

Section 1: méthodologie et protocole de recherche…...…….….162

Section 2: groupe Vinci, stratégie, organisation et modèle… …….. 172

Chapitre 2: Dispositifs de gestion et gouvernance……...….…188

Chapitre 3: Les dimensions institutionnelles et conventionnelles……...… 207

Chapitre 4: L'activité comme gouverne de PPP……...…….…226

Chapitre 5 : codification et abstraction comme traducteurs……...……....251

Chapitre 6 : Vers la gouvernance opérationnelle synthétique……..…….…….263

Section 1: gouvernance PPP: concession/consentement…….…….263

Section 2: Gouvernance de la société de projet……....275

Partie 4_Conclusion générale : recul philosphique et épistémologique..... 292

Chapitre 1: théorie de l'énoncé…….295

Chapitre 2: synthèse du sens de la gouvernance …… 314

Conclusion finale : énoncé de la thèse……...…….335

Bibliographie des trois premieres parties ..... …..…..340

Bibliographie de la partie 4 : philosophie et sciences sociales……346

Sites internet professionnels……348

Annexe 1: tables des figures ……350
Résumé……351

Introduction Générale

Introduction et structure de l'ouvrage de thèse

Le sens de la gouvernance des organisations peut être traité suivant plusieurs approches : approche théorique en sciences de gestion, par laquelle nous avions élaborés un modèle hypothétique de gouvernance des organisations à mi-chemin de l'idéologie du marché, de l'idéologie politique, etc., et de l'utopie de la maitrise managériale. Ainsi l'option pragmatique ouvre le champ de dépassement par lequel le savoir de l'économie politique aux niveaux micro, méso, macro et la relation (coercitive, coopérative, explicative, compréhensive, etc.) appelle à reconsidérer le modèle de gouvernance. Celui-ci est discuté alors à mi-chemin de la gouvernementalité et des souverainetés afin de lui offrir l'assise véritable de traductions au sein d'un dispositif de gestion. Pris en ce sens, ce dernier serait nécessaire à l'activation des potentialités des acteurs stratégiques agissant pour que l'efficacité et l'efficience de l'action organisée puissent emprunter la transformation des ressources en règles (par les conventions) et les règles en ressources (par le réseau d'institutions) eu égard aux arbitrages des aspects non-structurels et semi-structurels, qui les mobilisent suivant la logique dominante d'une activité dite structurelle, compte tenu du postulat de la dilatation du politique, de l'émergence des TIC et de la globalisation économique.

Ainsi le lecteur peut suivre l'enchainement des quatre parties de la thèse, énumérées dans la page qui suit.

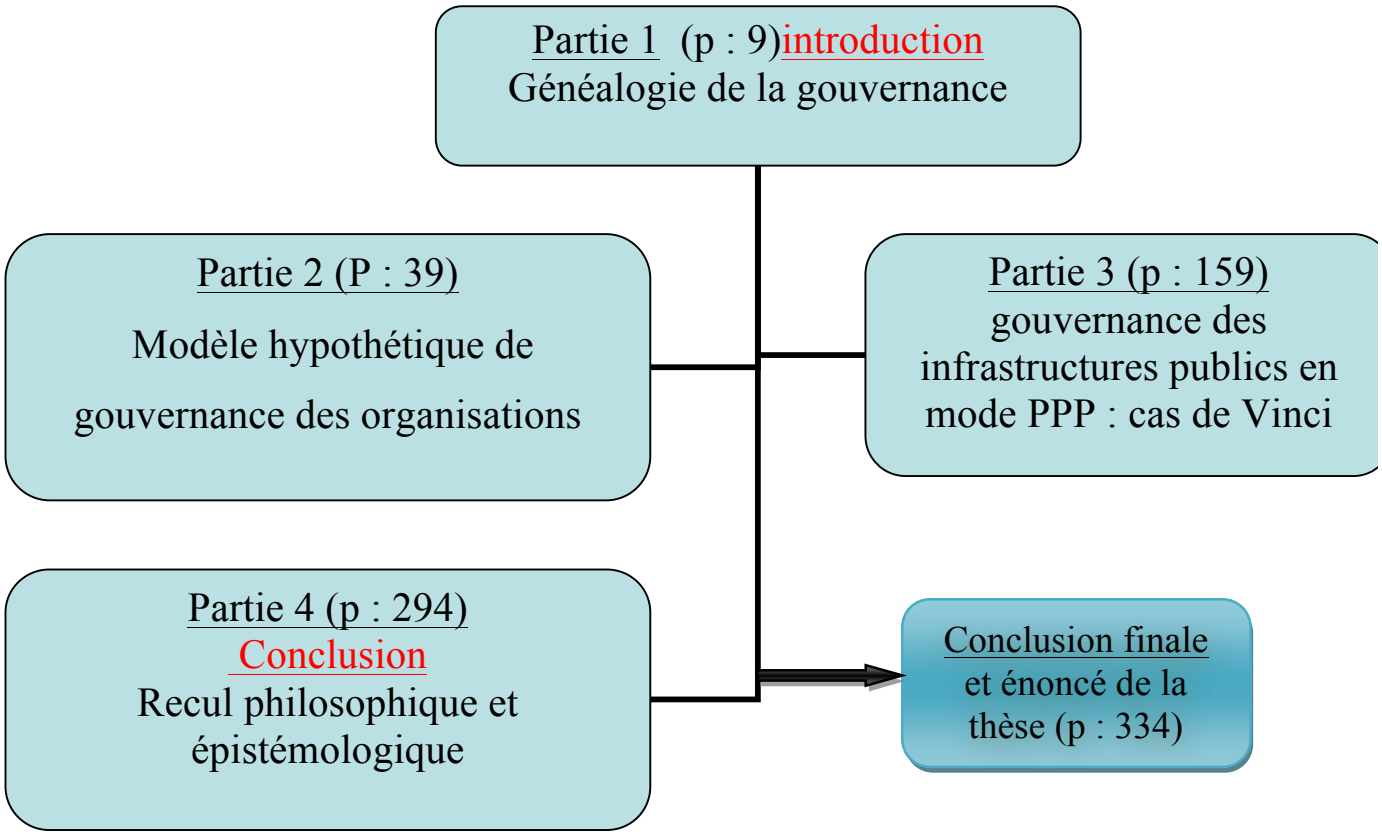
Le sens de la gouvernance des organisations peut être discuté par le prisme des faits, dont la force révèle une mise en réseau ou en chaine d'un ensemble d'acteurs concernés, autrement dit les réseaux sociaux qui les portent, en l'occurrence comment se gouverne l'organisation de la filière laitière en France/Europe ? Ou encore, comment se gouverne les organisations dans le contexte de l'émergence des TIC (chapitre 4, partie 2). L'étude de cas de la partie 3 plonge en effet le lecteur dans les détails du sens de la gouverne d'un mode d'organisation particulier : PPP qui n'est ni réseau, ni marché proprement dits, mais les deux à la fois si l'on prend en considération chaque étape du cycle de vie d'un projet. C'est bien le récit, des acteurs du terrain chez Vinci et de leurs partenaires, qui nous le dira, compte tenu de notre propre analyse et compréhension, lesquelles sont consubstantielles à la capacité de traduction qui prend corps aussi bien dans l'aspect communicationnel de nos échanges verbaux qu'à nos stratégies respectives.

Le sens de la gouvernance… peut être approché par l'évolution de la notion de gouvernance compte tenu d'une pluralité de causes organisationnelles. L'approche généalogique offre un aperçu de l'évolution du concept dans divers champs disciplinaires et se propose de répondre à la question problématique de cette thèse à savoir la polysémie de l'expression : gouvernance de l'organisation en réseau. Il se veut une mise en scène introductive de cette problématique dont il faudra retenir ce qui est essentielle à l'élaboration d'une d'un modèle théorique de gouvernance dont les pôles seraient aptes à donner sens aux différents modes d'organisation dont la structure est plutôt lâche à savoir le partenariat public-privé comparativement aux organisations politico-administratives du type public-public . C'est pourquoi la partie 1 est

nécessaire d'une part, à la compréhension des contextes empiriques de l'évolution du concept et d'autre part, pour préparer le terrain conceptuel de la gouvernance et de la gouvernementalité par la notion d'action organisée de façon à défricher le terrain de l'investigation tant théorique (partie 2 : modèle hypothétique de gouvernance des organisations) qu'empirique (partie 3)) et à prendre en charge les instrumentations de PPP. La gouvernance au sens classique «corporate governance» ne sera pas traitée dans cet ouvrage, mais plutôt dans le sens d'un nœud contractuel par lequel la société de projet de PPP sera gouvernée (chap. 8, Partie 3). C'est ainsi, que l'on fera appel à la théorie positive de l'agence (TPA) au lieu et place de la théorie normative de l'agence et de la théorie de transaction de Williamson évoqués respectivement dans la partie introductive 1 et la partie 2. Mais pour qu'elle puisse s'intégrer à notre modèle hypothétique de gouvernance des organisations (en réseau), la TPA mérite d'être nuancée tout en reconnaissant son importance dans la gouverne dynamique tant au niveau de la capacité créative des acteurs, révélée par l'activation positive de leur potentialité par le savoir de l'économie politique qu'au niveau de la structure de connaissance qui devait, et là la nuance, abriter le processus de connaissance par la dynamique conventionnelle par laquelle la transformation des ressources en règles (pôle attracteur de sens de la gouverne), par le réseau d'institutions par lequel la transformation des règles en ressources (pôle attracteur de sens : du réseau d'institutions formelles, instituions *Builder* et institutions *breaker*) et par le caractère mature ou non de la branche du secteur de l'infrastructure publique par les attributs d'activités qu'elle renferme que celles-ci relèvent de l'industrie ou de la structure financière du projet (fonds propres et/ou dette). La TPA prendrait en charge les attributs de la structure financière par l'appui de notre modèle hypothétique de gouvernance des organisations en réseau parce que ce dernier stipule que les ressources dont disposent les acteurs peuvent être mal utilisées ou mal adaptées notamment lorsque l'économie politique active négativement les potentialités de certains acteurs de façon à engluer le processus d'apprentissage collective et du coup, la transformation des dites ressources en règles nécessaires à l'innovation serait alors mal venu ; ou encore, parce que les impératifs du contexte technique rationale (contractuel), de relations humaines et des risques seraient mal compris par les uns (publics/privés) ou par les autres (les privés du consortium) ou encore parce que les valeurs ou les cultures n'ont pas été respectés par les uns à l'égard des autres. C'est ainsi, les mécanismes de gouvernance doivent incorporer des principes (étudier tout au long de cet ouvrage) qui ressortissent du celui de l'autolimitation de l'action publique de façon à adjoindre la dimension cognitive à la dimension physique des mécanismes de gouvernance du modèle hypothétique proposé (partie 2) et affiné autant que faire ce peut (partie 3).

Enfin, les lecteurs philosophes, épistémologues et consultants en gestion peuvent approcher le sens de la gouvernance des organisations en réseau par une méthodologie dédiée qui conclue la thèse que nous soutenons par l'abîme des phénomènes qui ont trait aux considérations linguistiques et extralinguistiques, et qui peut être rempli par le recourt à deux traditions philosophiques, à savoir la philosophie analytique de l'action et la phénoménologie herméneutique et dont la synthèse réside dans la philosophie politique eu égard à l'économie politique (Partie 4), abîme que le lecteur appréciera la teneur dans l'étude empirique (Partie 3) et bien encore dans le dernier chapitre de la partie 2.

Plan dynamique



Introduction
Partie 1 : La généalogie de la gouvernance des organisations entre faits et théories

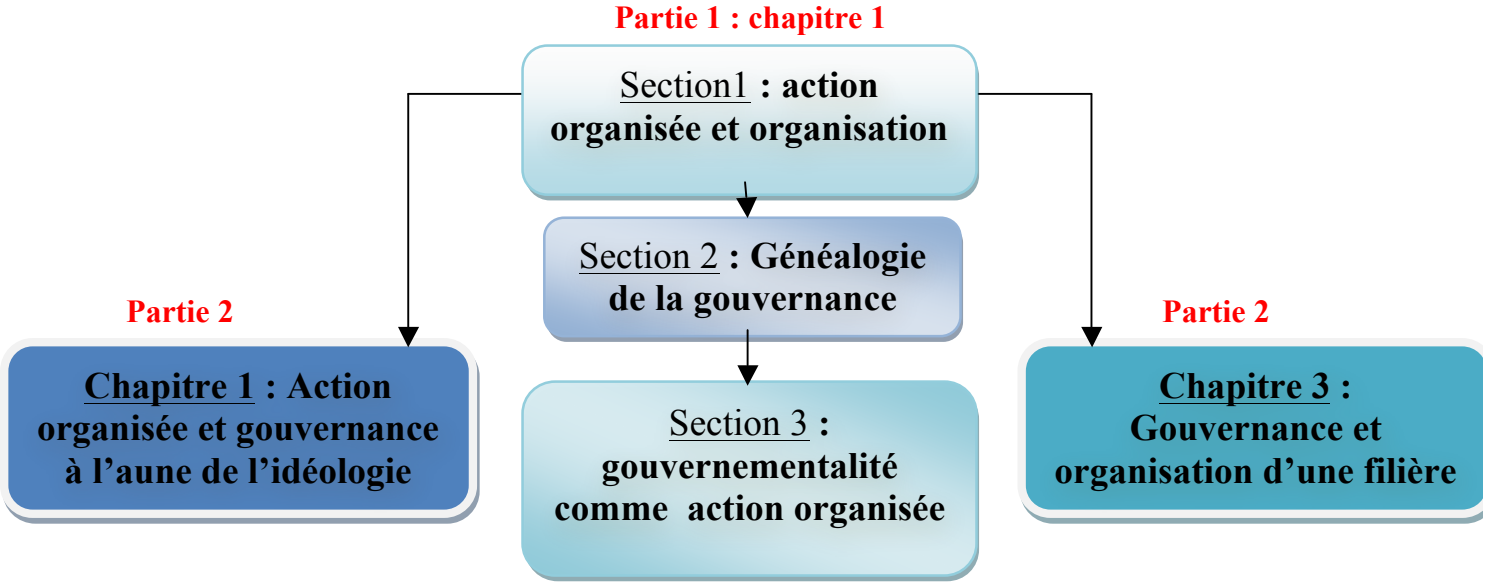
Résumé
Le propre de cette partie est d'aborder la généalogie de la notion de gouvernance (section 2) et de son rapport avec la notion d'organisation en chaque station modélisatrice (section 1), pour en montrer en fin du parcours, la pertinence du sens de la gouvernance des organisations au travers de sa jumelle étymologique, la gouvernementalité (section 3). Ainsi l'accent sera mis beaucoup plus sur le caractère public et le mix public-privé, en l'occurrence le PPP, que sur le caractère privé de la gouvernance, se rapportant à la notion anglo-saxonne de *corporate governance*.

Introduction générale

Partant du postulat préliminaire, qui sera étayé tout au long de ce travail de recherche, que la notion d'organisation permettrait de mieux comprendre la notion de gouvernance en questionnant sa généalogie à partir de sa jumelle étymologique qui est le gouvernement et en interrogeant le concept de gouvernementalité de Michel Foucault. Pour cela, il faudra mettre l'accent sur les croyances historicistes d'une société, ou sur l'opinion commune la concernant. L'organisation chercherait alors à mieux interpréter dans un discours herméneutique ce qu'il y a d'apparent et ce qu'il y a de caché dans la notion de gouvernance à partir de la perspective conceptuelle la concernant, étant donné la proximité de la gouvernance avec la notion d'action organisée. Tout encourage à partir d'une description linguistique pour faire en sorte que chacun des deux termes permette de penser l'impensé de l'autre. Ainsi dira-t-on que la gouvernance permettrait de penser l'impensé de la notion d'organisation qui est au cœur des théories de l'organisation. La mise en évidence de cette impensée permet-elle de mieux saisir la concordance des deux notions de gouvernance et de réseau comme mode d'organisation ? Est-elle alors gage de sens ? C'est là l'enjeu de la thèse qui est la nôtre, celle portant sur le sens comme compréhension circulaire[1] tout en étant ontologique : le sens de la gouvernance de l'organisation est dans la genèse de la signification de chacun des termes qui la composent dans leur compréhension ontologique. Il faudra donc chercher dans leur généalogie respective le recoupement possible faisant apparaître un objet commun, faisant en sorte que le réseau (notamment comme mode d'organisation) et la gouvernance trouvent ou pas un terrain de manifestation. L'examen préliminaire, non exhaustif, des concepts de l'action organisée et de la gouvernementalité (dans la partie 2), nous permettra par avant goût de postuler le fait qu'il y a un terrain de jeu où la gouvernance et le réseau trouvent leur terrain de manifestation par la dynamique tributaire d'une part, à la notion d'action organisée qui serait susceptible d'opérer tant dans la sphère publique que dans la sphère privée, et d'autres part, à la notion de gouvernementalité qui ferait appel à la dynamique de l'action publique (la polis). D'entrée de jeu, ce qui importe pour nous c'est l'objet organisationnel qui endosse le qualificatif de réseau en tant qu'un, parmi d'autres modes d'organisations auxquels il serait associé, à savoir pour la suite, la bureaucratie, le marché, le clan, etc., peu importe la sphère à laquelle il appartient.

[1] Au sens herméneutique.

C'est pourquoi l'extension de la notion de gouvernement vers la gouvernementalité, puis vers la gouvernance, permettra de brosser d'un gros trait les organisations en réseau appartenant aux deux sphères publiques et privées ainsi que chaque sphère indépendamment de l'autre. Il s'agit de la gouvernabilité de l'organisation par l'efficacité et l'efficience de l'action organisée, que cette action concerne une politique publique, une organisation privée, notamment l'entreprise ou encore le partenariat public-privé (PPP).



Section 1 : Introduction de la notion d'organisation et à la notion d'action organisée

Le propre de cette section est d'introduire ce qu'est que l'organisation du point de vu théorique et empirique et ce qu'est la généalogie la concernant par rapport à la notion de gouvernance. Au delà de l'approche rationnelle de l'organisation, la notion d'action organisée serait apte à s'inscrire dans la généalogie de la gouvernance des organisations (section 2)

Peut-on parler de la généalogie de la notion d'organisation comme ce fut le cas de la gouvernance ?

1-1) La notion d'organisation

La généalogie du terme «organisation» est difficile à dérouler parce qu'elle est utilisée dans plusieurs champs scientifiques (la biologie, la systémique, l'informatique, les sciences sociales, les sciences exactes, etc.) et qu'elle ne peut être appréhendée en dehors d'une ou des théories des organisations. Il faudra donc faire un choix disciplinaire tout en sachant que le terme se prête aux jeux interdisciplinaires. D'emblé, il est proposé de référer à «l'objet gestionnaire» (Pesqueux, 2004) pour parler du terme d'organisation tant par ses aspects théoriques que par ses aspects empiriques.

La richesse de la littérature des sciences de l'organisation nous incite à penser la difficulté de définir succinctement le terme d'organisation en dehors de son rattachement à des courants de pensées «qui se sont constitués au fur et à mesure de l'évolution économique et sociale et du développement scientifique des différentes disciplines de rattachement. Ces écoles de pensées se différencient entre elles par la conception qu'elles ont des caractéristiques de l'organisation et de ses composantes »[2]. Donc, une définition synthétique de ce qui est l'organisation, même prise comme objet gestionnaire, est **critiquable** étant donné la diversité d'approches et de points de vue, même dans les sciences des organisations. L'aspect empirique du terme d'organisation se révèle alors nécessaire dès lors qu'une conception de l'organisation se forge dans un contexte faisant voir un type d'action humaine organisée, se superposant à d'autres types d'actions connus dans la littérature théorique, elle-même fruit d'observations et de modélisations de la part des chercheurs, des consultants et/ou des ingénieurs qui ont œuvré dans ce domaine. Ainsi, nous pouvons dire que la saisie du terme d'organisation dans le cadre gestionnaire qui est le nôtre, incite à la bienfaisance du postulat de la modélisation disciplinaire en termes de la modélisation interdisciplinaire[3] (Jebbour, 2004), et aussi à la prise en compte des considérations historiques et anthropologiques liées à une telle modélisation, en tant que tentative de raisonnement (Herbert.A.Simon[4]), et dont le résultat est le modèle, qui s'apparente, à la fois, à une réduction de la réalité et à une norme (Pesqueux, 2004). C'est par le biais de ce dernier que l'on pourrait éclaircir le sens de l'organisation. A ce stade, l'organisation se voit dans sa verticalité empirique, traversant l'histoire, depuis au moins la révolution industrielle, si l'on choisit cette période de rupture historique, comme un «mille feuilles» où chaque feuille représente une forme particulière d'organisation, ou comme une formation géologique «par sédimentations, par de multiples couches qui se superposent au long de leur histoire »[5], et dont la saisie est appréhendée tant par un état que par un processus qui la sous-tend ; elle se voit aussi dans son horizontalité théorique, toujours actualisée, par laquelle il y a possibilité d'enrichissement entre approches différentes par l'emprunt de méthodes d'analyse tout en se gardant de confondre les concepts sous-jacents. L'interdisciplinarité peut ainsi jouer un rôle à cet égard tout en faisant appel à la métadisciplinarité (Edgar Morin, 1994). Par celle-ci, le dépassement de champ de connaissance primaire vers un champ de connaissance connexe se comprend comme écologisation des disciplines[6], les unes aux autres, par laquelle s'opère tant leur propre conservation conceptuelle que la possibilité d'une conceptualisation transversale permettant de comprendre les différentes facettes de l'organisation, tout en posant la question du pourquoi. Autrement dit, au comment organisationnel faisant voir les différentes modalités organisationnelles liées à des entités organisationnelles précises (collectivité locale, entreprise, hôpital, association, école, université, etc.) il faudra le quoi et le pourquoi organisationnels comme attributs du sens de l'organisation.

Le pourquoi organisationnel oriente l'attention vers la question suivante : A quoi sert la science des organisations par laquelle on tente de comprendre la notion d'organisation? Une des réponses unanimes que l'on trouve dans les manuels de la discipline est que cette science, depuis le début de la période d'industrialisation, tente de donner des réponses à des

[2] Michel Plane (2003), Théorie des organisations, 2e édition, Dunod, 2003, p : 7 ;
[3] Théorie sociologique, économique, psychologique, psychosociologique, etc.
[4] In Le Moigne, 1995 ;
[5] Gilles Paquet, 1998 ;
[6] Edgar Morin, « Sur l'interdisciplinarité », Bulletin Interactif du Centre International de Recherches et Études transdisciplinaires, n° 2, 1994

demandes sociales grandissantes de rationalisation (Hatchuel, 2000 ; Pesqueux, 2004) et d'ordonnancement et de contrôle (Cabin, 1999)[7]. L'organisation en tant qu'entité a donc besoin d'ordonnancement, de contrôle et c'est pourquoi ferait-elle appel à la notion de gouvernance. Seulement que ce besoin de rationalisation est de nature changeant, et trouve manifestation aux travers d'une multitude de visions : mécaniste ou plus largement ingéniérique, humaniste, cognitive, informationnelle, communicationnelle, stratégique, etc., que l'on se proposera de montrer tout long de cet ouvrage. Elles sont donc autant de réponses que de réflexions aux questions qui se posent à propos du lien de l'organisation à l'action organisée, aussi dynamique soit-elle, tant du point de vue synchronique que diachronique ; et dont la concrétisation se trouve dans le travail de la conceptualisation et de la formalisation de l'expérience organisationnelle.

Ainsi, toute tentative de modélisation du pourquoi de l'organisation «repose sur des éléments du discours qui prennent corps dans les pratiques ainsi rationnalisés[8] et susceptibles, en retours, de créer d'autres éléments de réalité qui aillent dans le sens du discours»[9]. Les éléments de réalité nouvelle à laquelle on assiste aujourd'hui font voir, certes, qu'à côté du souci de rationalisation liée à une conception économique basée sur la standardisation et la quantité, il y a nécessité de prendre en compte, aussi, l'émergence d'une nouvelles conception de l'économie basée sur la qualité, le service, l'innovation, l'immatériel et le sur-mesure. Cette nouvelle conception prend désormais une place grandissante dans un ensemble civilisationel questionnant non seulement la nature des activités des entreprises, mais aussi l'ensemble des formes d'organisations et le management (Crozier[10], 1999 ; Cabin, 1999 ; Pesqueux, 2000). Il en ressort que les activités de services et de savoirs liés prioritairement à la ressource Humaine prennent le pas sur les activités de production physique dans un environnement commercial et financier désormais internationalisé, appuyé par les technologies de l'information et de la communication et par une dynamique des «économies politiques».

C'est donc une façon de lire l'histoire de transformations organisationnelles «comme un parchemin sur lequel on aurait écrit à plusieurs reprises, en n'effaçant qu'une partie du manuscrit afin qu'il y ait de la place pour le nouveau texte»[11]. Ecrire de nouvelles pages, c'est vouloir exprimer de nouvelles tentatives de rationalisation en parfait accord avec le pourquoi organisationnel qui, pour être intelligible, devait faire appelle au comment organisationnel par le gouvernement, la gouvernance et la gouvernementalité. Ce n'est que dans cette perspective que l'organisation peut être vue comme un concept, qui peut avoir plusieurs types de désignation. Ainsi, renvoie-t-elle, selon le petit Robert[12] à cette «façon dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement», ou encore, selon le petit Larousse (1989), ce « Groupement, association, en général d'une certaine ampleur, qui se propose des buts déterminés». C'est bien le sens de l'organisation de l'ensemble en question qui participe à son fonctionnement (suivant une approche fonctionnaliste) ou plus largement, à l'atteinte des buts déterminés (l'organisation est mobilisée suivant une approche rationaliste). Ces buts

[7] Les organisations, Etat des savoirs, coordonné par Philippe Cabin, sciences humaines éditions, 1999
[8] Nous soulignons,
[9] Pesqueux, Ferrary, L'organisation en réseaux, mythe et réalité, PUF, Paris, 2004, p : 7
[10] M. Crozier, « la société, les organisations et le management à l'épreuve du temps», dans Le Management aujourd'hui. Théorie et pratiques, actes du forum DEMOS/Sciences Humaines, Editions DEMOS, 1999
[11] Paquet, 1998 ;
[12] In Cabin, 1999, p : 2 ;

peuvent prendre le caractère concret en étant accessible à moyen terme. Dans ce cas là, on peut parler de l'objectif de l'organisation[13]. Comme but concret, l'objectif de l'organisation n'a de sens qu'en rapport avec le but abstrait, c'est-à-dire la finalité organisationnelle dans son rapport avec à un certain idéal abstrait. En d'autres termes, la finalité ou les finalités organisationnelles trouvent leur concrétisation qu'à travers l'objectif ou les objectifs de l'organisation en tant que but(s) concret(s). Ainsi, le but, l'objectif ou/et la finalité organisationnelle s'inscrivent dans le quoi et le pourquoi organisationnels, lesquels nécessitent le comment organisationnel que l'on se proposera d'étudier tant par les arrangements institutionnels, les conventions qu'aux travers les logiques conjointes des acteurs, de leur relation et de leurs activités dans une optique interdisciplinaire. Pour l'illustrer, on peut partir des travaux des économistes à l'instar de Harvey Liebenstein, comme choix, certes critiquable, d'un raisonnement méthodologique conformément au développement ci-dessus et à l'objet de notre thèse.

1-2) De la science économique à la science des organisations : vers une approche économique et non-économique de l'organisation

Si l'entreprise est l'objet véritable des sciences de gestion, alors toute tentative visant à comprendre son sens organisationnel serait souhaitable et nécessaire. C'est ce qu'avait entrepris l'économiste Américain, Harvey Liebenstein (1966) en menant une analyse comparative des entreprises de même taille, qui disposent des mêmes compositions en main-d'œuvre (facteur travail) et de technologie (facteur capital). Cette analyse à partir des données empiriques montre que ces entreprises obtiennent des résultats inégaux en termes de productivité des hommes et de qualité des outputs obtenus. Pour l'auteur, c'est bien leur efficacité organisationnelle qui explique cette différence, et qui est due à d'autres facteurs autres qu'économiques (travail/capital) qu'il nomme facteur-X. Si l'on veut comprendre cette nouvelle conception de l'efficience des firmes, il faudra partir sur une base autre que celle de la théorie micro-économique standard postulant que l'allocation optimale des facteurs de production (capital/travail) soit dévolue au marché, c'est-à-dire «l'efficience allocative». Ces bases s'intègrent bien à la question du pourquoi organisationnel en termes de facteur-X qui saurait conduire à l'efficience des firmes, mettant au cœur de l'analyse la question de l'interdépendance des activités créatrices de valeurs et des activités non créatrices de valeurs (Pesqueux, 2000). Autrement dit, l'efficacité organisationnelle (inhérente aux activités non créatrices en apparence de valeurs) des firmes participe de leur efficience-X (gage de création de la valeur), ou par le négatif, l'inefficacité organisationnelle des firmes peut conduire à leur inefficience-X. Pour le comprendre, l'auteur dégage, dans un article publié en 1978[14], les facteurs qui participent à l'inefficience des organisations publiques, comparativement aux entreprises privées et qui peuvent conduire à justifier ultérieurement le choix de certaines politiques de la part des représentants de l'état, afin d'y remédier. Parmi ces facteurs, l'auteur cite premièrement, l'absence de pression de l'extérieur qu'assure leur situation de monopole,

[13] Par exemple, l'objectif de l'entreprise privée : la poursuite de son activité ; la recherche de la pérennité ; le profit et la rentabilité. Tous ces objectifs s'inscrivent dans sa finalité, qui peut être par exemple, la création de la valeur pour les ses actionnaires, la satisfaction des clients ou encore la satisfaction et l'épanouissement des salariés.
Une entreprise publique a comme finalité première la recherche de la satisfaction d'un service public. Cette finalité nécessite l'objectif de la recherche du profit et de la rentabilité qui peuvent parfois rentrer en contradiction avec sa finalité.

[14] Liebenstein, H (1978). "On the Basic proposition of X-efficiency theory", American Economic review, May, 68(2), pp. 328-332.

ce qui n'inciterait guère celles-ci à faire des efforts permanents de recherche de compétitivité et d'efficience. L'argument d'immortalité de ces organisations a été évoqué aussi pour expliquer son indexation sur une politique monétaire et financière d'un Etat suffisamment robuste ou expansif pour couvrir leur dépense et limiter ainsi leur faillite. Par conséquent, les responsables ou les agents publics développent une faible propension à l'innovation et un certain laissé aller ; l'autre facteur majeur indiqué par l'auteur est la multiplicité des objectifs[15] que l'on assigne aux entreprises publiques. Sans vouloir dénier leur importance quand aux missions qui leur sont dévolues (économiques, politiques et sociales), Liebenstein (1978) pointe du doigt leur aspect conflictuel et antinomique, qui empêche toute évaluation objective des gestionnaires qui, en outre, sont choisis d'une manière arbitraire à chaque changement de gouvernement (ou d'administration) par leur ministère de tutelle. La multiplicité d'objectifs n'a de sens pour Liebenstein que par rapport à la notion de performance. Dès lors comment faire pour évaluer : l'«objectif d'efficacité socio-économique» ; les « objectifs de qualité de service intéressant l'usager» ou le client ; et encore les «objectifs d'efficience de gestion»[16] ?

Bien qu'elle s'intéresse à l'efficience-X des firmes, cette théorie résiste peu aux injonctions factorielles qui pourraient s'introduire dans les périodes historiques de reconstruction des état-nations[17], ou encore les périodes d'effondrement des marchés financiers[18], et qui seraient susceptibles d'expliquer l'impensé de la performance probable des organisations publiques. Sans vouloir s'étendre sur ce sujet, nous pouvons dire que Liebenstein occulte la problématique de changement organisationnel par ce qu'il est économiste et parce que le contexte Américain de son époque ne favorise guère une telle démarche, mais sa réflexion est bien intéressante pour expliquer que le sens organisationnel des firmes privées est sous-jacent au facteur-x, vu comme un préalable à la performance et à la compétitivité et donc à l'efficience-X en tant que concept non économique[19] (classique), et que les sources d'inefficience dans les organisations, publiques notamment, peuvent être trouvées dans les mauvaises influences politiques corrélativement à l'ambigüité de leur fonction-objectif. L'intérêt de sa démarche pour nous, c'est qu'il a cherché à comprendre l'aspect organisationnel des firmes privées de même caractéristique à travers le facteur-x, puis de s'attacher à le cerner, au travers des organisations publiques, en expliquant que leur inefficacité organisationnelle est due, dans ce cas là, tant aux comportements des politiciens et de leurs agents, chargés de les gérer, que de la structure organisationnelle de type bureaucratique qui les handicape. La visée de la théorie de « l'efficience- X » est donc de réduire les sources d'inefficience-X dans les organisations publiques en recommandant alors d'agir sur le cordon ombilical les liant à la sphère politique par l'adéquation à leur environnement concurrentiel. En ce sens, elle est considérée comme une assise à l'élaboration d'instruments de gouvernement : tels que la privatisation[20] ou le partenariat public-privé[21] que nous avons indiqué plus haut comme élément d'explication de la notion de gouvernance en

[15] Le terme objectif peut être compris dans le sens d'un but concret et accessible à moyen terme.

[16] Nous devons ces expressions à Jean-François Calmette, Problèmes économiques, N°2, 907, 27 septembre 2006 ;

[17] Notamment d'après guère ;

[18] Nous sommes témoins indirects de l'effondrement des marchés financiers du second semestre de l'année 2008. Nous disons cela lors de la rédaction de cette thèse en date du 07/01/2009.

[19] « L'efficience X» est illustrée par les performances des entreprises japonaises, qui passent par leur capacité à agencer la circulation de l'information, la coopération au travail, etc. cette efficience est appréhendée par les facteurs non économiques.

[20] En tant que processus n'est pas l'objet de cette thèse ;

[21] Voire la privatisation tout court.

rapport aux facteurs organisationnels économiques et non économiques. En d'autres termes, ce sont ces derniers qui permettent de penser les instruments de la gouvernance à travers une structure organisationnelle eu égard à l'efficience des firmes. Les facteurs-X qui participent du pourquoi organisationnel, précise Liebenstein, ont comme particularité d'être intangibles et dotés d'une fonction organisationnelle spécifique comme la culture de l'entreprise, le savoir-faire et la motivation des salariés. Ils sont donc difficilement mesurables. Liebenstein (1978) estime qu'ils constituent avec les facteurs traditionnels (économiques) la principale explication de la performance de l'organisation. Ces variables organisationnelles donnent alors tout son sens à la notion d'organisation, que celle-ci concerne la sphère privée (entreprise) ou un mix public-privé que nous explorerons plus tard.

Le pourquoi organisationnel ne peut être compris que par rapport au quoi organisationnel résidant dans des entités ou des ensembles, notamment les organisations publiques telles que les entreprises et administrations publiques (hôpital, douane, ministère, etc.) ou encore l'entreprise privée. Ce qui caractérise ces entités, c'est qu'elles sont durables bien qu'elles puissent être mortelles y compris pour les organisations publiques si l'on prend en compte la problématique de changement organisationnel et la visée de la théorie de l'efficience-X de Liebenstein (1978) évoquée précédemment. Même si l'on recense le but comme attribut majeur de l'organisation, il n'aura de la pertinence que par rapport à son aspect durable que corrobore l'idée d'objectif associé à une stratégie, une division de tâches entre les membres de l'organisation et des règles de fonctionnement qu'il est proposé d'inclure dans une structure organisationnelle. En ce sens, «un attroupement n'est pas une organisation, même quand il a un but précis»[22].
A la composante structurelle et Humaine de l'organisation, s'ajoute le plus souvent, en science de gestion, d'autres composantes liées à l'actif physique et le système de gestion (Yves-Frédéric Livian)[23]. Ainsi en s'associant au comment organisationnel, le quoi et le pourquoi organisationnels font de l'organisation cette «manière dont les différents organes ou parties d'un ensemble complexe, d'une société,…, sont structurés, agencés » (petit Larousse).
Ce cadre d'analyse n'épuise pas (en tout cas pas pour l'instant) les différentes facettes de l'organisation, mais indique dans le cadre de notre discipline, s'intéressant au monde de l'entreprise et de son environnement, qu'il y a matière à tenir compte d'une entité organisationnelle qui est le quoi, de sa visée nécessitant des objectifs/finalité (pourquoi), qui matérialise la finalité organisationnelle, par rapport à un comment organisationnel nécessitant stratégie et un <u>système de gestion</u> qui n'est d'autre que la manière de gouverner. Mais le comment organisationnel a besoin d'inclure en son sein le rouage processuel par lequel se ferait toute composition et recomposition des structures organisationnelles par rapport aux composantes humaines, physiques et le système de gestion en rapport avec l'environnement qui lui donne sens. «La mise en place d'une organisation apparaît [alors] comme une réponse donnée à une ou plusieurs situations de gestion… »[24], C'est-à-dire une situation où des participants se réunissent pour accomplir dans un temps déterminé une action collective dont le résultat sera soumis au jugement externe[25]et interne quant à «l'adéquation des moyens à la poursuite du résultat, mais aussi de leur adéquation à diverses autres finalités que poursuivent

[22] In Cabin (1999 :2)
[23] In Cabin (1999) : L'organisation, Théories et pratiques, Dunod, 1998 ;
[24] Jacques Girin, (1990 : 146), l'analyse empirique des situations de gestions, (sous la dir. A-C Martinent), in Epistémologies et sciences de gestion, Dunod ;
[25] Girin (1990 : 142) in Martinet, chapitre 4 ;

les participants»[26]. Ce sont bien ces étages de jugement où les notions de gouvernement, gouvernance et gouvernementalité opèrent pour donner ainsi sens à l'organisation en tant que réponse à une ou des situations de gestions et ce serait donc vue comme action organisée.
A ce stade, et compte tenu de ce qui est indiqué ci-dessus à partir des travaux de Liebenstein, se dégagent deux orientations théoriques permettant l'étude de la notion d'organisation. La première orientation non-économique des organisations met l'accent sur la recherche du facteur X «qui serait la clé de voûte, le commun dénominateur (….) qui permettrait de baliser l'ensemble des opérations »[27]. La seconde orientation repose quant à elle sur les théories économiques de l'organisation[28] que certains chercheurs à l'instar du Professeur Desreumaux nomment la perspective socio-économique. Dans chacune des deux orientations, les différentes théories peuvent pour une part se rapporter «à un ensemble cohérent de propositions capable d'assurer la description ou l'explication d'un ensemble de faits réguliers» et dans ce cas là, elles indiquent véritablement leur statut de théorie car elles expriment «la forme de propositions abstraites d'applicabilité générale». Pour l'autre part, elles peuvent désigner plus un modèle qu'une théorie, c'est-à-dire «un type particulier d'élaboration théorique, qui est le plus souvent exprimé de façon métaphorique»[29]. Que ce soit une théorie proprement dite ou un modèle théorique organisationnel, les principes et les hypothèses qui les fondent tant que leur réfutation n'est pas avérée, s'apparentent à la métaphore de Karl Popper, qui est celle de filets «destinés à capturer ce que nous appelons «le monde» ; à le rendre rationnel, l'expliquer et le maîtriser. Nous nous efforçons de resserrer de plus en plus les mailles»[30] (p.57). Ainsi, on distinguera des théories basées plus sur les principes universels ou «mondes» des théories qui se fondent, outre des principes, sur des hypothèses à validité universelle. Les premières reposent généralement sur des discours normatifs dont le contenu est «un énoncé d'un ensemble de principes »[31] dont l'observance est conditionnelle de l'efficacité de l'organisation; les secondes quant à elles reposent sur un discours positif se préoccupant davantage à «identifier les facteurs qui ont prévalu à l'émergence des différentes structures des organisations » (ibid.) et ce, à partir des données empiriques. La notion d'action organisée serait tout à fait apte à opérer la jonction entre les deux perspectives.

2) La notion d'action organisée

Dans le champ de sciences de gestion, la notion de l'action organisée est intimement liée aux notions d'efficacité et de l'efficience, sans lesquelles il serait difficile de parler du but de toute organisation. C'est ce que l'on retient du développement fait par Chester Barnard[32] (1938) mettant l'accent sur la fonction de direction de l'organisation (publique ou privée) associée à la gouverne et donc à l'action planifiée, sans égard à la fonction de production, parce que cette dernière devait la suivre en tout état de cause. En d'autres termes, le but de toute organisation est l'efficacité et l'efficience de l'action organisée. Par l'efficacité se pose la question de la mise en œuvre du projet de création de la valeur (économique/politique/ commerciale). Ainsi l'efficacité se comprend qu'en termes de rapport entre le résultat obtenu

[26] Ibid., p : 143 ;
[27] Paquet, 1998 ;
[28] Paquet, 1998 ; G.Charreaux et J-P Pitol-Belin (1992) ;
[29] Patrick Bonin (2003) ;
[30] Karl Popper (1973, 1937, p : 57) ;
[31] G.Charreaux et J-P Pitol-Belin, 1992 ;
[32] The functions of Executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938. 334p;

et l'objectif poursuivi dans une optique fondée sur l'output ; et l'efficience pose aussi la question du statut de la relation commerciale/politique dans l'action organisée eu égard aux acteurs/participants concernés. De cette manière, il est possible de considérer un modèle d'organisation comme un système (Jebbour, 2004) artificiel au sens de Barnard (formel et informel) d'abord et puis ensuite au sens d'Herbert Simon (système de traitement de l'information). En ce sens que la structure de vérification des théorèmes du système se confond aux propositions valides des modèles proposés.

Toute organisation a donc besoin d'un système de traitement d'information. Paul Valéry (1920) avait déjà définit l'organisation en suivant trois étapes : la première, «l'organisation, la chose organisée», la deuxième «le produit de cette organisation» et la troisième et que l'organisation est inséparable des deux premières étapes[33]. Edgar Morin (la méthode 1), quant à lui, définit l'organisation en lien avec le système : «propriété d'un système capable à la fois de maintenir et de se maintenir, et de relier et de se relier, et de produire et de se produire. Définition fonctionnelle et systémique, qui permet d'échapper aux descriptions de la "structure" présumée invariante et quasi indépendante de l'activité du système, que privilégiaient les définitions analytiques ou anatomiques classiques»[34].

Vue ainsi, l'action organisée exprime donc la dynamique organisationnelle à travers l'efficacité et l'efficience, et met en scène «les conditions et les mécanismes de régulation de l'action d'un ensemble d'acteurs interdépendants, mais relativement autonomes» précise Erhard Friedberg[35]. On ne raisonne plus au niveau de l'organisation vue comme un état où la direction, incarnant une gouverne, vise à maitriser délibérément le système de coopération auquel adhèrent des individus qui n'ont pas les mêmes objectifs, ni les mêmes impulsions et les mêmes possibilités que la direction puisse leur offrir. Elle intègre en son sein «le contexte de l'action, de négociation et d'échange politique, et surtout celle d'ordre local, par lequel est introduit un minimum de régularité et de stabilité dans les négociations et les échanges politiques entre les intéressés». C'est le caractère contingent et spécifique des ces «ordres locaux» par la règle qui vise à discipliner et stabiliser les relations et le pouvoir[36] qui, à son tours, conduit au changement de ces règles, que Erhard Friedberg inscrive la dynamique de l'action organisée, de façon à tenir compte des relations intra et inter-organisationnelles entre acteurs autonomes. Parfois, cette action organisé s'apparente à la gouverne et incarne une gouvernance comme ce fut le cas de l'analyse de Chester Bernard dans le contexte Américain d'avant crise de 1929. L'action organisée saurait donc mettre en scène des modes de gouvernement tant dans la sphère publique que privée. C'est pourquoi la référence au concept de gouvernementalité du philosophe Michel Foucault (2004) est intéressante à cet égard.

---

[33]Lexique des termes de la complexité in site du MCXAPC ;
[34] Ibid.
[35] Erhard Friedberg, La dynamique de l'action organisée, in la sociologie Histoire et idées, coordonné par Philippe Cabin et Jean-François Dortier, Editions sciences Humaines, 2000, Paris ;
[36] En voulant saisir cette occasion, nous pouvons ajouter que le pouvoir est une notion abstraite par laquelle on désigne généralement la faculté d'agir sur les choses ou les êtres. Entre celui qui agit et celui qui obéit, il doit y avoir l'application d'une force susceptible d'indiquer ou non une forme de relation de pouvoir. Elle pourrait l'indiquer, si l'on s'attache strictement à une approche formelle de la dite relation, c'est-à-dire celle qui met en avant la capacité des individus sur qui s'appliquerait une telle force à la reconnaître. Comment ? En légitimant la force qui s'applique à la dite force (Boltanski in Padis, 2005), par l'adhésion de la personne à la source de l'autorité (ibid.) que celle-ci relève de l'impersonnel (institutionnel ou symbolique) ou de personnel (réel ou mythique).

2-1) L'action organisée par la gouvernementalité

Si la notion d'action organisée opère un déplacement dans des ordres locaux à travers le pouvoir et la règle, il n'en demeure pas moins que La notion politique de gouvernementalité forgée par Michel Foucault y participe, de la même manière dans le champ politique. Parce qu'elle défait la souveraineté en opérant un déplacement de l'état au gouvernement, sans vouloir rentrer en détail pour l'instant[37], nous pouvons avancer par avant-goût que la pratique gouvernementale chez Foucault (ibid.) serait vue comme étant le glissement de l'économie politique[38] dans l'état pris dans l'acception souveraine. Il ne s'agit pas là d'opérer seulement une limitation de la raison d'Etat par le droit dans la perspective de la souveraineté (interne), mais aussi cette autre limitation par le savoir en l'occurrence l'économie politique, a su imposer à la sphère politique désormais nostalgique de l'Agora. Le concept de gouvernementalité opère alors ce glissement dans l'histoire, et rappelons-le, de la raison d'état à la raison gouvernementale. Il fait la part belle au trait d'union de ces raisons pour pouvoir en discuter l'intelligence (Donzelot, 2005). Cette intelligence pragmatique de la gouvernementalité est une manière de 'ne pas trop gouverner', et de 'ne pas trop peu gouverner' que l'économie politique offre par sa naturalité à l'action gouvernementale en la rendant autolimitative par ses pratiques, qui désormais prennent le caractère transactionnel (du fait du marché).
Le pragmatisme sous-jacent au concept de gouvernementalité fait de ce dernier un concept proprement organisationnel et s'apparente à une action organisée interrogeant dans une perspective à la fois historique et anthropologique la gouvernance politique dans sa version souverainiste sur fond du droit pour limiter la raison d'Etat, et utilitariste (la règle comme effet de transaction) que permet l'intrusion l'économie politique dans la pratique gouvernementale. Ainsi, la gouvernementalité n'a de sens que par rapport à l'activité du gouvernement. Elle participe au déplacement de l'Etat au gouvernement, faisant de ce dernier qu'il soit à la fois une institution et un processus (Crowley, 2003). C'est dans ce déplacement que Michel Foucault fixe son analyse politique du pouvoir loin de la fiction étatique où «l'édiction unilatérale de normes obligatoires, universelles et générales» (ibid.) est de mise. Le gouvernement avec «son épaisseur administratif et bureaucratique» est toujours partiale et partielle et a «comme objet privilégié de l'analyse politique, l'inflexion des conduites, c'est-à-dire le gouvernement comme processus ». Ces propriétés, dites formelles, s'opposent au droit et «émergent comme tension ou comme point d'équilibre entre des forces en interactions sans jamais être en équilibre ; leur éventuel caractère obligatoire n'est qu'accidentel ; loin d'être universel et général, il est nécessairement local et particulier» ; mais ce gouvernement des conduites endosse des formes différentes qui s'articulent entre elles, notamment par les liens et la continuité entre d'une part, les sphères publiques centrales et locales (collectivité ou région) et d'autres part, la sphère publique (centrale/locale) et la sphère privée (notamment les entreprises, associations, etc.), «à toutes les échelles du social, et dont le système articulé forme, précisément, la «gouvernementalité»»[39].

---

[37] voir en détail la partie 2 ;
[38]Nous retenons la définition d'Adam Smith (1992) traduit par germain Garnier : « L'économie politique, considérée comme une branche des connaissances du législateur et de l'homme d'Etat, se propose deux objets distincts : le premier, de procurer au peuple un revenu ou une substance abondante, ou, pour mieux dire, de le mettre en état de se procurer lui-même ce revenu et cette substance abondante ; - le second, de fournir à l'Etat ou à la communauté un revenu suffisant pour le service public ; elle se propose d'enrichir à la fois le peuple et le souverain. »
[39] John Crowley, 2003 ;

Section 2 : la généalogie de la gouvernance et les champs de rattachement

Introduction

Il ne suffit pas de suivre un fil historique à cause unique pour faire dérouler la généalogie de la gouvernance des organisations afin de mettre plus avant la notion d'action organisée. Pour cela, faudra-t-il scruter en chaque station importante, le modèle de gouvernance comme étant l'effet d'une pluralité de causes organisationnelles. Après avoir tenté de définir la notion à l'aune de ces changements (section 1), on départagera le concept pour le traiter longuement à mi-chemin de la sphère publique et de la sphère privée tout en sachant que la gouvernance est un concept qui trouve un terrain de prédilection notamment dans le partenariat public-privé (PPP) qui fera l'objet de notre investigation empirique (Partie 3).

2-1) : la gouvernance dans sa signification politique, économique et gestionnaire

Si étymologiquement, le terme gouvernance trouve ses origines dans la langue française dès le 13ème siècle, celui-ci a vu sa signification évoluer aux grès des transformations de sociétés qui l'adopteront, notamment anglo-saxonnes. En France, dès son origine médiévale, les termes gouvernance, gouverne et gouvernement renvoient à la même signification qui est celle de l'action de piloter ou guider quelque chose[40], ou encore l'art et la manière de gouverner et ce en rapport avec la métaphore du gouvernail d'un navire. La similarité sémantique entre termes de gouvernance et de gouvernement était présente dans le contexte de la société médiévale anglaise, mais renvoyait à l'action du partage du pouvoir entre les corps constitutifs de la société.

Dès l'âge classique où le concept de l'Etat-moderne émerge à partir du 16ème siècle, le terme gouvernance commence à prendre distance en s'autonomisant vis-à-vis de la notion de gouvernement. Celui-ci indique dans le contexte naissant que le pouvoir reste l'apanage de l'état qui en est le centre et dans l'exercice, se ferait sur une population qui serait circonscrite dans un territoire donné. Aussi pour reprendre le cas Français de l'époque, le terme gouvernement prenait implicitement place au niveau des collectivités locales par la délégation de l'autorité de l'état. La preuve en est que ces dernières intervinssent dans leur territoire en s'associant aux compagnies privées de l'électricité ou du chemin de fer sous forme de concessions, vues comme un type de partenariat public-privé[41] tel que nous le comprenions aujourd'hui. Au Etats-Unis, les termes gouvernance et gouvernement étaient utilisés d'une façon équivalente depuis la création de l'état-fédéral. C'est bien l'idéologie libérale des fondateurs de ce pays qui justifia l'équivalence de ces deux termes. On remarque aussi cette équivalence en Angleterre ou traditionnellement les collectivités locales conservent une certaine indépendance politique vis-à-vis du gouvernement central. L'état conserve son rôle de gendarme (régalien) tout en participant, avec les autres pans de la société, à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques publiques.

Le contexte Français s'en distinguera à partir de la seconde guerre mondiale où la notion de gouvernance tombera aux oubliettes avec le retour inéluctable de l'Etat-bâtisseur et rationnel. La reconstruction de l'appareil de l'état est dévolue au gouvernement, qui devait construire

[40] Jean-Pierre Bodin (2002) ;
[41] Cabinet Ernest and Young (2006), http://www.journee-entrepreneur.com, vu en date du 25/06/2008 ;

l'infrastructure et la superstructure à l'échelle du territoire nationale. La période des trente glorieuses qui s'en est suivie, accentua encore l'importance du gouvernement vis-à-vis de la gouvernance. Les collectivités locales recevaient des dotations de l'état et n'avaient pas l'initiative qu'elles avaient auparavant quand à la concession du service public (électricité, chemin de fer, etc.) aux compagnies privées. Il faudra donc attendre la période d'après les trente glorieuses notamment au milieu des années 80 pour se poser sérieusement des questions relatives à l'incapacité des états, ou les acteurs publics, à agir pour résoudre les problèmes qu'avaient engendré la crise économique, le chômage, la baisse du pouvoir d'achat, la détérioration des conditions de vie, l'allongement de la durée de vie et les dépenses accrues en sécurité sociale qu'il occasionne, etc., mais aussi les impératifs liés au projet de l'union économique européenne, à savoir le respect de critères de Maastricht : un déficit budgétaire ne devant excéder 3% du PIB de chacun des états membres. De plus, le triomphe du libéralisme depuis **la chute du mur de Berlin** et l'adoption de l'économie de marché par des états de l'Europe de l'Est participa à l'importation (du monde anglo-saxon et dont le représentant éminent est les Etats-Unis) de l'idéologie néolibérale visant à réduire le rôle de l'état au détriment du marché. La notion de gouvernance s'orientera alors à la critique de ce qui est convenu d'appeler «les défaillances du gouvernement» ou «les échecs des gouvernements» sur fond de l'idéologie néolibérale. On assiste dès lors, au retour des territoires au sens de leur autonomie/responsabilité favorisée par la décentralisation en tant que processus permettant de répartir les attributions dévolues aux pouvoirs centraux et pouvoirs locaux en termes de compétences financières et politiques. Ce retour des territoires se comprend alors comme une nouvelle manière de relégitimer l'action publique par des institutions plus proches du quotidien des citoyens. L'élément critique de la gouvernance, somme toute partiellement idéologique s'accompagne alors d'un questionnement sur la manière de mettre en œuvre une telle répartition de compétences de façon à ce que l'action politique et administrative publique soit organisée.

La gouvernance serait alors au cœur de cette organisation exactement comme le sang circulant dans les veines, en d'autres termes bien que les veines soient là en tant qu'architecture matérialisant la décentralisation, elles ont besoin du sang pour remplir pleinement l'action des organes qui les englobent. Se sont deux faces d'une même pièce : la décentralisation n'est pas la gouvernance, mais a besoin d'elle pour toute action politique et administrative organisée.

A la fin des années 80, cette critique concernera aussi, les pays dits en voie de développement et sera portée, non pas par les scientifiques, mais par des institutions internationales, telle que la banque mondiale, considérée comme véhicule de l'idéologie néolibérale et comme étant en total affinité avec « l'univers culturel anglo-saxon, ainsi qu'avec les courants théoriques dominants de la science économique »[42]. Ainsi, la gouvernance s'emploiera à devenir, outre une critique de la mauvaise gestion des pays en question, **un concept stratégique au service de la banque mondiale** (Paye, 2005) visant alors à «rationaliser, redéployer et relégitimer à la fois, ses pratiques vis-à-vis des Etats demandeurs d'aides financières pour leur développement » (Ibid.). Cette rationalisation passe effectivement par des instruments que l'on nomme des partenariats publics-privés (désormais : PPP), vu comme des « outils efficaces » de développement tant pour les pays en voie de développement que pour les pays industrialisés. Plus particulièrement, la banque mondiale traduit le concept de gouvernance

[42] Olivier Paye, mars 2005, pp : 13-40 ;

par le PPP, car elle considère que ces pays seraient incapables de mettre sur pied des services publics efficaces et il leur revient donc de confier la construction, voire l'exploitation du service public aux entreprises privées.

Comprenons à cette étape que la gouvernance contienne à la fois une charge idéologique et une charge conceptuelle venant de la théorie économique, et faisant en sorte qu'elle soit employée par des institutions internationales comme concept stratégique, faisant d'elles qu'elles soient par la même des organisations. D'où la coïncidence des deux notions d'institution et d'organisation.

La Gouvernance participe donc à la fois de la prescription, faisant des institutions (notamment la banque mondiale) des organisations et donc un espace d'ordonnancement, et de la description de l'action administrative/politique organisée en termes de choix politiques, de gestion et de coordination/d'alignement des intérêts des acteurs se trouvant à des étages différents du pouvoir politique (pouvoir central et pouvoir local).

Le concept de gouvernance tel que compris ci-dessus participe alors à la rationalisation et à la légitimation des institutions internationales de façon à ce qu'elles deviennent par la même des organisations. Parce qu'il est au cœur de leur stratégie, et participe par la même de la prescription et de la description de l'action organisée tout en donnant sens à la dynamique organisationnelle (inter organisationnelle) : l'organisation internationale qui est en même temps une institution (exemple de la banque mondiale) et l'organisation administrative dans les pays demandeurs de prêts financiers.

2-2) L'aspect idéologique de la gouvernance

L'aspect idéologique de la gouvernance souligne Christian Lefèvre, «a mis en avant au moins deux éléments de rupture avec les périodes précédentes : la compétition érigée comme paradigme de l'action collective et la légitimation du secteur privé –et plus particulièrement de l'entreprise privée- dans la production des politiques publiques et même dans leur conduite. Ceci s'est traduit par une période de privatisation plus ou moins intense selon les Etats et les villes, et par la déréglementation et une ouverture à la concurrence de secteurs auparavant réservés au public ou dans lesquels le public était dominant»[43].
Ainsi, la gouvernance reprend son sens politique initiale en s'érigeant cependant comme méthode d'analyse des politiques publiques, ou encore comme forme de gestion des affaires publiques, dans laquelle les différentes légitimités (privées et semi-publiques) sont associés à la légitimité démocratique du gouvernement (ou les différents segments de l'état) pour participer au processus d'élaboration et de la mise en place des politiques publiques.

La gouvernance se réfère alors «à un pilotage pragmatique des pouvoirs »[44], associant donc une touche gestionnaire à son sens politique. Ce pilotage prend la forme d'instruments de l'action collective, nécessitant des dispositifs de mise en relation et donc de coordinations des

[43] Christian Lefèvre, 2005, p : 81 ;
[44] Jean-Pierre Gaudin p : 30 ;

acteurs appartenant aux différents secteurs (publics et privés[45]). Le partenariat public-privé est un des instruments les plus connus[46] parce qu'il couvre un éventail de configurations, allant de la privatisation 'pure' à la publicisation 'pure'. Ces deux configurations se trouvent donc à chacune des deux extrémités du partenariat public-privé et mérite qu'on s'y attarde tant dans les stations précédentes que celles à venir, pour mieux comprendre, dans la suite, l'éventail d'instruments que renferme le partenariat public-privé dans la gouvernance des organisations.

Comme nous l'avons dit supra, la privatisation fait voire l'aspect conceptuel de la gouvernance venant des courants dominants de la science économique, et se comprend ici comme une chose en soi et non pas comme un passage d'une organisation publique à une organisation privée[47], alors que 'la publicisation' pure fait voire plus au moins la coïncidence entre gouvernement et gouvernance vs gouvernementalité (vue plus haut dans le contexte du libéralisme du 18ème siècle), selon les espaces anthropologiques visés. C'est pourquoi, il est nécessaire de confronter la perspective historique de la gouvernance à la perspective anthropologique eu égard aux théories de la gouvernance inscrites tant dans la privatisation intrinsèque que dans la publicisation intrinsèque. C'est ce que nous verrons dans les chapitres à venir. Contentons-nous, à présent, de dérouler la notion d'organisation pour en comprendre la genèse, eu égard à ses impensées que la gouvernance pourrait combler tout autant que l'organisation saurait combler l'impensé de la notion de gouvernance.

2-3) La gouvernance et la publicisation

Par la publicisation, la gouvernance s'est invitée comme indiqué supra comme dans son sens initial, dans le secteur public pour repenser l'action publique en tentant d'amoindrir la dimension politique traditionnelle basée sur la séparation des pouvoirs législatifs, exécutifs et juridiques, au profit d'une triadique constitutif de l'état, les acteurs du marché et les ONG, c'est-à-dire que la prise de décision publique incombe non seulement à l'état mais aussi à tous les acteurs pertinents de la société. C'est bien le terme de partenariat dont il s'agit ici, que celui-ci concerne les différents échelles de pouvoir (état, gouvernement central, collectivités, échelon européen) que la nature de la sphère dans laquelle évoluent les acteurs (publics ou privés). On parle alors de la gouvernance des institutions politiques complexes dont la mesure où la coordination de ces acteurs emprunte à l'horizontalité et à la verticalité institutionnelle quant à la coordination et à la prise de décision concernant les affaires publiques. Ainsi, en s'érigeant comme critique du gouvernement, c'est-à-dire en termes de sa défaillance si ce n'est de l'Etat, la gouvernance vise à repenser les rapports de pouvoir entre l'ensemble des acteurs privés et publics. En ce sens, elle rejette l'analyse classique qu'elle faisait d'elle-même et qui était basée sur la hiérarchie, la cohérence et la forme organisée de l'autorité politique qui est le gouvernement. La gouvernance suggère alors une lecture complexe de l'institution, par laquelle l'état ne peut à lui seul exprimer l'intérêt général, mais se doit-il d'arbitrer entre les intérêts particuliers. Ces derniers se voient alors accorder une autonomie grandissante, par la mise en réseau des ONG, des entreprises ou des échelons locaux, qui ne s'accommodent ni de la souveraineté, ni de la territorialité de l'état-nation. Philippe Moreau Defarges[48] illustre cette idée par l'exemple des multinationales, vecteurs de la mondialisation

[45] Dans le terme privé on indique aussi bien l'entreprise privée que les associations notamment les ONG.
[46] Lefèvre, ibid.
[47] Qui n'est pas l'objet de cette thèse.
[48] Philippe Moreau Defarges, 2006 ;

des produits et des services, qu'il considère comme des lieux majeurs de la gouvernance (p : 61) ; et aussi par la mise en réseau d'une multiplicité d'acteurs. **D'où le postulat de la coïncidence entre concepts de gouvernance et de réseau**. Cette coïncidence se comprend comme étant à même de traiter les problématiques des acteurs à l'échelle locale par rapport à l'échelle globale au travers d'une instrumentation ou, encore, d'une «technologie de pouvoir». L'on comprend dès lors que l'enjeu véritable de la gouvernance se situe dans la négociation permanente des légitimités entre acteurs différents, y compris étatique, mis en réseau ou faisant système et cherchant à acquérir un pouvoir de négociation dans la perspective de peser dans le processus de décisions. La notion de gouvernance donne alors sens à des organisations (privées, publique ou conjointes) et à l'action publique au travers de ses étages. Elle participe de ce fait à faire émerger et à donner du sens à des organisations dont les acteurs proviennent des différents secteurs et qui ont besoin les uns les autres pour satisfaire leurs besoins fonctionnels dans le contexte de défaillance des états développés et qui serait liée aux contraintes budgétaires, aux raréfactions des ressources énergétiques, au vieillissement de la population, à l'internationalisation des firmes, à la globalisation financière et à la réduction des coûts de transports et aux communications électroniques, si bien que les technologies de l'information et de la communication deviennent aussi accessibles que monnaies courantes.
Les enseignements tirés du concept de gouvernementalité font dire que la notion de gouvernance ne peut évacuer la centralité du gouvernement quant au pouvoir et aux modalités de mises en œuvre par des instruments, mais tient compte aussi des mécanismes alternatifs, certes complexes, entre les différents groupes sociaux pertinents afin de rendre possible son action. L'ajustement pragmatique qu'amène la gouvernance s'exprime aux travers des instruments tels qu'au niveau de la décentralisation étatique, ou plus généralement au travers des partenariats publics-publics et des partenariats publics-privés, vus comme instruments nécessitant des mécanismes d'interprétation de part et d'autres, parce que les acteurs concernés se doivent de négocier leur légitimité conformément à leur propre représentation des problèmes dans le contexte de défaillance tant des états que des marchés (financiers ou des biens et services). L'on parle dans ces conditions de la nouvelle gestion publique, comme traduction du «New public management » où désormais l'état se doit de cesser d'être «obese», c'est-à-dire providentiel pour redevenir, autant que faire ce peut, «stratège» dans sa gestion publique que de sa politique économique.

2-4) Le nouveau management public et la gouvernance publique

La littérature du 'nouveau management public' (désormais NMP) prend comme référence le début de la décennie des années 80 marquée par l'irruption de l'idéologie néolibérale étatique et dont les principaux promoteurs étaient Ronald Reagan (les Etats-Unis) et Margueritte Thatcher (Angleterre). Cette idéologie a été «à l'origine à la fois des privatisations et plus tard des diverses formes de partenariat public-privé à l'échelle internationale»[49], bien que ce dernier a été forgé sous une forme spécifique en France d'avant guère, à savoir les contrats de concession aux compagnies privées de la part des collectivités, pour l'entretien et la construction des routes et des chemins de fer, etc. Ces instruments de la gouvernance traduisent de fait une certaine légitimation du secteur privé au détriment du secteur public (administratif) en y introduisant les modes de fonctionnement de la firme privée. **La théorie du NMP consacre alors une conceptualisation de la gouvernance publique à partir des**

[49] Hachimi Sanni Yaya, Origines et développements des partenariats privé-public en santé dans les pays développés : principes, enjeux et défis institutionnels, la revue de l'innovation dans le secteur public, Vol 10(3), N°4 ;

catégories de la théorie de la firme, faisant apparaître, à côté de l'efficacité, l'efficience, la transparence et la performance dans le service public. Le postulat de base de ce courant théorique est que le secteur public serait inefficace, bureaucratique au sens de la rigidité, de la centralité et de la hiérarchie qui ne participent donc pas de son innovation pour mieux répondre aux attentes du public. La bureaucratie Wébérienne en a alors pris pour son grade, puisque en se basant sur le respect des règles et des procédures administratives, elle se montre incapable d'accompagner le changement opéré dans l'environnement économique et technologique, marqué par la mondialisation[50] des échanges, la globalisation financière[51] et les mutations technologiques[52], etc. Il faudra donc transposer les méthodes de management[53] du secteur privé, jugées supérieures, au secteur public. Le NMP repose, par principe, sur des règles plus personnelles qu'impersonnelles qui seraient dévolues à l'administration Wébérienne ; sur une conception décentralisée garantissant par la même aux structures administratives de gagner en autonomie, en flexibilité et en partage de responsabilité notamment entre les politiciens et les haut fonctionnaires ou entre ces derniers et les agents opérationnels. L'accent a été donc mis sur l'accroissement de la latitude discrétionnaire des gestionnaires administratifs pour mieux répondre à moindre coût aux attentes des bénéficiaires que l'on considère désormais comme des clients au lieu que ce soient des usagers, comme c'est le cas à l'heure actuelle en France.

Les postulats du NMP sont discutables lorsque l'on fait le choix de le comprendre dans un contexte étatique particulier. L'on sait que son adoption a été facilitée par l'environnement institutionnel de gouvernance de certains pays anglo-saxons, mais ceci ne préjuge nullement à sa réussite totale si l'on reprend les dysfonctionnements constatés des services de transports anglais depuis leur privatisation et que le gouvernement de Tony Blair avait fait le choix de les renationaliser par la suite. En France, l'environnement institutionnel de gouvernance est marqué par une «rigidité apparente», qui touche aussi bien les entreprises publiques/les administrations que les entreprises privées. Dans le secteur public cette rigidité peut être vue comme étant fondée sur une rationalité juridique (logique[54]) contrairement au secteur privé qui est basé sur une rationalité managériale (objectifs, moyens)[55] (Chevalier et Lochak, 1982), soumise elle aussi à une certaine rigidité qui ressortisse aux «conventions collectives» qui

---

[50] Il existe plusieurs définitions de la mondialisation, nous retenons la définition du «lexique d'économie Dalloz» : « Processus d'élargissement de l'espace économique d'intervention des agents économiques, associés à la libération des échanges ». L'on cite parmi les facteurs de la mondialisation : l'internationalisation des firmes, qui résultent des investissements à l'étranger par les entreprises ; la globalisation financière ; et la réduction des coûts des transports et des communications téléphoniques et électroniques.
Les agents économiques sont : les ménages, les sociétés financières ou non, les administrations publiques, les institutions sans but lucratif au service des ménages et le reste du monde : cette typologie est fidèle à la comptabilité nationale Française.

[51] Avec les technologies de l'information et de la communication (TIC), les marchés financiers se trouvent interconnectés, ce qui entraîne une circulation instantanée (en temps réel) des capitaux et débouche sur un marché financier mondial unifié.

[52] Notamment le développement des technologies de l'information et de la communication (désormais (TIC) et leur impact tant au niveau de la décentralisation qu'au niveau d'instrument de gouvernance comme PPP avec comme dernier P privé ou public ;

[53] Le management se comprend comme pratique et non pas comme théorie. Les pratiques managériales correspondent à des techniques de direction, d'organisation et de gestion d'une entité par rapport aux objectifs qui lui sont assignés.

[54] Somme toute déductive et basée sur le contrôle de régularité, alors que dans le modèle de la rationalité managériale de l'administration publique c'est le droit qui doit s'adapter aux changements intervenus dans la réalité sociale et aux résultats obtenus. (Voir Chevalier, 1982)

[55] Chevalier, J et D. Lochak (1982), «Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'administration française», Revue Française d'Administration Publique, N° 24, p : 21-33 ;

peuvent remplir des fonctions similaires aux statuts de la fonction publique. Les conventions collectives[56] concernent la plupart des entreprises hormis les petites entreprises que l'on s'accorde sur le fait qu'elles disposent d'une autonomie de gestion conséquente, c'est-à-dire présentant une certaine forme de flexibilité.
N'empêche, que le NMP concerne plusieurs pays dits avancés et faisant partie de l'OCDE, y compris la France. Les études de l'OCDE[57] montrent en effet une certaine homogénéité de discours et des principes quant à la transposition des outils ou instruments de gestion privée au secteur public, et il suffit pour cela de reprendre par exemple les discours du président actuel de la France[58], dans lequel apparaît la nécessité de réduire les effectifs de la fonction publique, de rationnaliser l'administration, de donner une autonomie et une responsabilité accrues aux gestionnaires publics pour atteindre des résultats par rapport aux objectifs fixés par les politiciens. L'on veut à travers ces discours préparer l'opinion à la nécessité de mettre à la tête des organisations publiques (les hôpitaux, les universités publiques, etc., des managers aguerris et parfaitement autonomes et transparents pour mettre en œuvre des choix en accord avec les préoccupations budgétaires dans le contexte de chaque état. D'où la séparation présumée entre les fonctions politiques et les fonctions administratives. Cette séparation se comprend qu'en termes décisionnels : il y a délégation de droits décisionnels de la part des politiciens, vus comme des principaux, aux agents qui sont les gestionnaires publiques (ou parfois les haut fonctionnaires) et en même temps cette délégation s'érige comme une fonction de représentation des principaux. Les organismes indépendants (cabinet de conseil, la cour des comptes) peuvent le cas échéant intervenir, à la demande des politiciens ou non, pour contrôler via des indicateurs de performance l'action des administrateurs publics. Ainsi, la délégation, la fonction de représentation et la fonction de contrôle caractérisent alors les relations d'agences entre les politiciens et les gestionnaires de la fonction publique, et même parfois ces derniers avec les agents opérationnels qui peuvent être des agents appartenant au secteur privé. L'on pense donc au problème d'agence sous la coupe de l'imperfection de l'information venant du coût de son acquisition par les acteurs concernés, et de sa répercussion sur la prise de décision les concernant. Or la théorie du NMP ne reconnaît d'aucune manière ces imperfections de l'information, considérant les différents acteurs comme disposant d'une information gratuite et nécessaire, ce qui les conduirait à prendre des décisions efficientes conformément à la théorie économique standard. Dans les relations d'agences, dans le contexte de la théorie de la firme, les mandataires (les agents) disposent d'informations dont ne peut disposer le mandant (le principal) et leurs actions peuvent être inobservables ; d'où l'information asymétrique dont on sait qu'elle est à l'origine des relations contractuelles caractérisant tant le NMP que la théorie de la firme dans sa version Williamsonienne. Il en découle à la fois deux types de comportements : l'opportunisme de la part des agents et/ou la méconnaissance avérée de certaines informations de la part des principaux (les mandants). L'avenue de ces comportements exprime en effet des situations d'incertitudes, qu'il faudra résorber tant par les incitations (bonus, part variable de salaire) que par des contrôles (la cour des comptes en France, les commissions parlementaires, les cabinets privés, etc.). Et c'est en fonction de ces résultats que les agents de la fonction publique peuvent être promus et/ou rémunérés si l'on considère l'indexation de la part

[56]En France (comme dans certains pays), on considère d'abord les conventions collectives comme sources de droit de types professionnels. Elles ont pour objectif de compléter et d'adapter la loi (relatif au droit du travail) à un secteur d'activité ou à une entreprise dans un sens plus favorables aux salariés. Elles traitent de l'ensemble des conditions de travail et des garanties sociales.
[57] Voir site de l'OCDE : http://www.ocde.org
[58] Il s'agit de Nicolas Sarkozy, le Président de la République Française élu en Juin 2007 ;

variable de leur rémunération sur le niveau de la performance de leur administration, tant au niveau individuel que collectif. Dans le cas extrême, si les résultats ne sont pas à la hauteur des objectifs fixés, ils peuvent être mutés ou remerciés comme dans le secteur privé si tenté que le contrat de travail se substituerait au statut de fonctionnaire. A la date de révision de ce texte (automne 2010), le gouvernement français peut désormais remercier les fonctionnaires qui n'accepteraient pas trois offres d'emplois successifs suite à la restructuration de leur administration d'origine. Cette décision politique et sa mise œuvre sur le plan juridique illustrent parfaitement la visée de la théorie du NMP.

En définitif, le NMP est une théorie qui s'inspire de l'idéologie du *Public Choice*[59] dont l'assise est l'individualisme méthodologique, selon lequel la performance de l'organisation s'apprécie qu'au regard des actions des individus qui la composent ainsi que sur leur stratégie. D'où la difficulté d'analyser des relations d'agences entre les politiciens (de l'exécutif et de la représentation parlementaire ou locale) et les gestionnaires de la fonction publique. La théorie (normative) de l'agence[60] ne s'applique qu'au coup par coup entre les investisseurs (financiers et autres) et les dirigeants des entreprises par exemple. Dans le secteur public c'est bien la théorie du choix public, et non pas la théorie de l'agence, qui doit symboliser les relations entre les acteurs concernés comme le souligne bien Gary Giroux (2004 : 204)[61] «*A major point of public choice is the observation that each individual has unique incentives and strives to maximize his/her utility, even when involving society-wide décisions. Thus, public choice models are similar to agency theory except the focus is on non-market decision making*». Cette similarité se comprend en termes d'hypothèses comportementales des théories contractuelles économiques (la rationalité de l'acteur, la maximisation de son utilité, l'opportunisme et la recherche du bien être) sans oublier les processus conduisant à la révélation des préférences, qui se matérialisent par différents échanges entre les élus et les électeurs, échanges qui ne s'accordent pas sur deux 'partenaires' en transaction, mais à des échanges entre les élus et une pluralité de citoyens-électeurs n'ayant pas *à priori* ni les mêmes intérêts, ni les mêmes préférences et valeurs dans le cadre d'une démocratie représentative. Plus particulièrement, celle-ci autorise l'entrée comme la sortie de son processus et donc la possibilité de rompre le contrat liant le citoyen au politicien à l'instar de l'entrée et de la sortie du marché des biens et services, du marché financier et du marché des ressources Humaines, avec toutefois la nécessité d'une analyse précise au regard de la théorie économique donnant davantage de distinctions entre les natures de rationalités afférentes tant au secteur public que privé. Qu'il s'agisse de la théorie du choix public que de la théorie de l'agence, les coûts de surveillance de la part du mandant pour tenter de limiter des comportements opportunistes ajoutés aux contrôles externes (publics ou indépendants) diffèrent du mode de contrôle démocratique de la part des électeurs, de part leur hétérogénéité tant au niveau des valeurs, des intérêts qu'au niveau de leur appréciation quant à la pertinence de la gestion des deniers publics : l'ensemble des électeurs n'a pas la compétence, ni l'expertise nécessaire quant à l'évaluation des deniers publics et s'en tient de ce fait soit aux opérations de communication des élus, soit à l'expertise des organes de contrôles dont il n'est pas exclu que leurs membres aient des complicités avec les politiciens ou/et avec les gestionnaires de l'administration publique. Et même si les coûts d'exécution que doivent supporter les agents pour justifier l'importance de ces décisions au regard de ce qu'attend le mandant en termes d'exécution du

[59] Nous retenons la definition de Gary Giroux (2004 : 204) : «public choice models combine economics and political science to evaluate public output decision based on actors include voters, elected officials, bureaucrats and special interest groups »

[60] A distinguer de la TPA (partie 3);

[61] Gary Giroux et al (2004, p 217-237) ;

contrat, les «pertes résiduelles» afférentes à chacune des deux parties sont possibles dans la mesure où elles résulteraient de divergences entre les décisions de l'agent et celles liées à la maximisation de l'utilité du principal[62] (Charreaux, 2004). Ce qui concourt à **l'inadaptation du contrat et à son incomplétude**. La démocratie représentative ne peut ignorer l'impossibilité des contrats optimaux qui pourraient réguler succinctement les relations entre les acteurs participant à la vie politique tant à l'échelle locale que nationale ; de même le cadre transactionnelle ex-post augure la même appréciation et entraine par la même de multiples négociations entre les acteurs dans le cadre d'une structure de gouvernance qui se doit, selon Williamson, de régler les conflits et les coûts d'exécution de contrat de la part des agents. L'incomplétude de contrat tant dans le cadre démocratique que dans le cadre de la théorie de l'agence et de la théorie de transactions est révélatrice pour ne prendre en compte la totalité des acteurs pertinents et des groupes d'intérêts, notamment les ONG ou encore tous les dépositaires d'enjeux dans la firme.

L'incomplétude de contrat appelle donc ce que Gérard Charreaux (1997, 2000) nomme *les mécanismes de gouvernance*. Ces mécanismes sont donc censés «trouver des solutions de second ordre[63] dans un environnement local [ou national] marqué par des conflits d'intérêts, des situations d'incertitudes et d'asymétrie d'information»[64].

Les mécanismes de gouvernance peuvent dans ces conditions mettre en scène des instruments de gouvernance ou de gouvernement pour pallier aux insuffisances des contrats (leur incomplétude), aux défaillances des marchés qu'aux défaillances des gouvernements dans le contexte de raréfaction des ressources, de déficits budgétaires et du vieillissement de la populations dans les systèmes démocratiques occidentales. Ils peuvent se traduire dans le cadre du nouveau management public (NMP) au travers du concept de partenariat public-public faisant référence à la gouvernance actionnariale à dimension verticale où une partie des ressources locales vient de l'échelon gouvernemental ou étatique sous forme de dotation budgétaire comme c'est le cas en France[65]. Dans cette perspective quasi-institutionnelle, le terme gouvernement indique principalement, au sens de Kooiman et Van Vliet[66], «un processus de coordination […] qui influence les interactions sociales, politiques et administratives signifiant que de nouvelles formes de gouvernement interactif son nécessaires». Le gouvernement se comprend alors qu'au travers de ses échelons central et local et s'autorise à la fois l'indépendance et les interactions entre ces échelons. L'échelon local peut être vu alors comme une sorte de «gouvernement local» disposant d'une autonomie décisionnelle et impliquant une pluralité d'acteurs notamment les gestionnaires des administrations locales et les élus. Dans cette configuration apparaît l'importance de la délégation de responsabilité des élus aux cadres spécialisés, chacun dans son domaine, qui leur sont subordonnés afin de concevoir et de mettre en œuvre les actions publiques à cette échelle. Mais, il n'est pas exclu de recourir à des organismes para-municipaux, départementaux ou régionaux par exemple, ou plus encore de recourir aux entreprises privées tant pour les audits financiers que pour la réalisation d'ouvrages d'infrastructure ou de

[62] Recherche de résultat visible aux yeux des électeurs pour pouvoir assurer leur réélection ;
[63] Nous soulignons
[64] David Carassus, Application du cadre théorique et conceptuel de la gouvernance aux collectivités locales, colloque du GRET, Rabat, Avril 2006 ;
[65] Nous ne pouvons pas évoquer les autres pays en l'absence de données analytiques et empiriques précises. Une étude empirique comparée est salutaire après validation de ce travail de thèse.
[66] In Carassus, 2006 ;

l'exploitation d'un service public. Dans ce cas là, l'instrument de gouvernance privilégié est bien le partenariat public-privé vu comme étant intermédiaire au partenariat public-public et à la gouvernance politique (ou publique). Cet instrument que nous verrons en détail impliquera, dans une dimension horizontale les collectivités locales ou publiques et les acteurs privés, notamment les entreprises comme si une page de l'histoire déjà écrite (en ce qui concerne la France) nous incite à lui donner une relecture, se traduisant par une nouvelle écriture au regard de la problématique retenue. Dans ces conditions, le terme de gouvernement basé sur la centralité des pouvoirs et de compétences s'élargit pour s'inclure dans la gouvernance. C'est par cette dernière que l'échange contractuel et partenarial entre les acteurs locaux s'opère suivant une dimension horizontale ; il en est de même du gouvernement local et du gouvernement central suivant une dimension verticale. Ainsi, la gouvernance amène à prendre en considération une diversification de compétences, d'intérêts et de délégations de responsabilité, accompagnant de fait, et la décentralisation, et les règles d'imputabilité par lesquelles l'obligation du résultat serait consubstantiel à la marge discrétionnaire d'action donnée aux gestionnaires des administrations publiques. Une telle obligation ne serait donc pas liée strictement à une quelconque relation de subordination.

2-5) Processus de diffusion de la théorie du NMP :

Le NMP au travers de la théorie du «*Public choice*» intègre, comme dans la théorie de l'agence et de la transaction, l'hypothèse de l'efficience (économique) dans la gestion des affaires publiques et favorise de fait les instruments de gouvernance comme le partenariat public-privé que nous verrons tout à l'heure. Cependant, le NMP ne peut être analysé seulement comme étant une chose en soi sans égard au processus de sa diffusion à l'échelle mondiale de la part des institutions internationales. Comme dit supra dans une perspective historique, ces dernières ont utilisé le concept stratégique de gouvernance pour s'ériger comme des organisations internationales. Le processus de diffusion du NMP, comme le souligne Mazouz et al (2006), est peu étudié alors que «les réformes des administrations publiques menés en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni, au Canada ou aux États-Unis d'Amérique ont inspirés tant d'autres gouvernements, de même que nombre de praticiens et d'universitaires, c'est en partie parce que des organisations internationales extrêmement influentes ont non seulement contribué à les faire connaître, mais les ont aussi «proposés» comme des modèles de références»[67]. Parmi ces organisations, les auteurs citent, outre l'OCDE, la commission européenne, le Fonds monétaire internationale et la banque mondiale pour ne citer que ces derniers.

La démarche de Mazouz et al (2006) part de la théorie institutionnelle introduite par deux auteurs Dimaggio et Powel pour tenter de comprendre la diffusion de nouveaux modèles dits de «bonne gouvernance» dont l'initiative vient des organisations internationales à l'endroit des états engagés dans une démarche de réforme administrative. Ils ont brossé d'un gros trait les portraits de chaque situation locale de réforme tant dans certains pays développés que dans d'autres dits en voie de développement. Et précisent à partir de ces indications empiriques que «d'un côté, les gouvernements élaborent et mettent en œuvre des projets et des programmes de modernisation de la gestion publique. D'un autre côté, les institutions onusiennes poursuivent auprès des gouvernements des efforts de sensibilisation en matière de démocratie, de droit de l'homme, d'imputabilité et de transparence ». De même, «des

[67] Mazouz et al (Janvier 2006) ;

institutions financières internationales et régionales, telles la banque mondiale et la banque asiatique du développement, sélectionnent des secteurs, des projets et des programmes financiers pour promouvoir l'économie de marché et les valeurs libérales. Ce processus, soulignent les auteurs, amène donc les acteurs à élaborer des normes nouvelles de gouvernance imprégnées à la fois de valeurs locales, nationales et régionales, mais influencées aussi par des normes internationales». Voilà qui donne à penser la complexité de ce processus de diffusion de modèles de gouvernance à l'échelle globale. Car d'un côté, il y a consensus des chercheurs quant à la convergence des valeurs et normes régissant les affaires publiques des pays concernés, voire d'autres ; et en même temps, chaque réalité locale impose aux yeux des gestionnaires des administrations publiques une manière de voir quant à l'appropriation et la contextualisation de ces réformes. C'est ainsi que Mazouz et al désignent d'une part, la convergence normative et axiologique à l'échelle des Etats d'isomorphisme institutionnel et d'autre part, ils qualifient «l'hétérogénéité des structures, des pratiques et des processus de gestion» eu égard à l'aspect organisationnel administratif propre à chaque gouvernement d'hétéromorphisme organisationnel.

En se basant sur les travaux de Dimaggio et Powel (in), les auteurs avancent que le moteur de cette homogénéisation n'est pas la recherche d'efficacité qu'impose la concurrence capitalistique quant à la rationalisation de l'administration publique au sens bureaucratique Wébérien, mais «ce sont les arrangements institutionnels à l'intérieur des divers champs organisationnels qui conduisent vers cette similarité». Le champ organisationnel pour Dimaggio et Powel réside dans les organisations accordant une place importante à la vie institutionnelle et non pas seulement à la rationalité organisationnelle (à la Wéber) : ce sont les effets de la combinaison des pratiques organisationnelles dans un secteur donné qui conduisent ce dernier à se structurer en un «champ organisationnel institutionnalisé» (ibid.).

Mazouz et al (2006) décrivent ce processus d'institutionnalisation à travers plusieurs phases : tout d'abord dans un domaine particulier, les interactions croissantes entre organisations imposent la mise en place progressive d'un processus de gestion, c'est-à-dire des structures et des mécanismes de coordination ; ces outils de gestion entraineront un accroissement de volume d'information à traiter ; le traitement d'information impose à son tour «le renforcement des formes coordination déjà en place ou la mise en place de nouvelles» ; ce qui conduit chez les acteurs concernés au renforcement de leur « appartenance commune à un domaine et, donc, l'institutionnalisation de celui-ci» (ibid.).

Ce qui explique dans la perspective institutionnelle, « pourquoi les organisations adoptent parfois des comportements qui, à l'évidence, ne sont pas ceux que dicterait la rationalité optimale de la théorie économique classique». *C'est bien l'enseignement majeur qu'il faudra retenir quant à l'importance de l'hypothèse institutionnelle dans l'étude de la gouvernance des organisations.*

Si les comportements des acteurs (des organisations administratives) épousent les contraintes qu'imposent les organisations internationales de façon à ce que l'isomorphisme institutionnel ait du sens parce que le concept stratégique de gouvernance a été employé par les institutions internationales pour redevenir par la même des organisations, il serait réducteur de limiter cette isomorphisme seulement au registre normatif, coercitif ou encore mimétique. Sinon le concept de gouvernance stratégique soit-il s'apparenterait dans certains cas seulement au

concept de gouvernement. Mazouz et al (2006) ont pris le soin de faire la distinction entre ces types idéaux d'isomorphismes et de souligner que leur combinaison soit tout aussi possible.

En référence à Dimaggio et Powel, les auteurs précisent que l'isomorphisme normatif est «le processus de professionnalisation de certains corps d'emploi». Les acteurs qui exercent une même activité chercheraient à institutionnaliser celle-ci pour qu'elle soit légitime. Il y a donc deux manières de faire : la première à trait à la standardisation de la formation liée à cette activité ; la seconde vise la création des associations, des ordres professionnels ou des réseaux professionnels aux travers desquels de telle standardisation de formation serait légitimés aux grès de l'évolution du réseau, qui supporte de telle activité. Ces deux mécanismes institutionnels[68] (entre autres), incluent, et standardisation de la formation liée à l'activité donnée, et les réseaux professionnels. Ils participent de l'uniformisation des pratiques, de manière de réagir et de se comporter : face à une situation donnée, les managers des administrations publiques notamment, réagiront de la même manière, par un langage, code, rite et symboles propres, c'est-à-dire professionnel. Ainsi, l'isomorphisme normatif intègre d'une part un ensemble de recommandation jugé souhaitable à l'échelle globale par les organisations internationales et d'autre part, leur mise en œuvre à l'échelle locale des outils (standards) de mise en œuvre, comme la BEI à découvrir à la fin de la partie 3 ;

L'isomorphisme coercitif quant à lui désigne les pressions exercées soit par des organisations internationales sur les gouvernements, soit par les gouvernements centraux sur les gouvernements régionaux/locaux, soit par des organisations appartenant au même domaine sur d'autres. Il peut donc s'agir de nouvelles règles édictées par les gouvernements sur des organisations pour les obliger à se comporter d'une certaine façon sous peine de sanctions. L'exemple des organisations internationales, telles que la banque mondiale[69], en est une illustration parfaite ;

L'isomorphisme mimétique, indiquent les auteurs, se comprend comme étant l'imitation comportementale de certaines organisations jugées légitimes par d'autres dans leur domaine. Cette légitimité se comprend en termes d'efficacité de leur action quant à la résolution de problème ou en termes de la reconnaissance de leur expertise avant-gardiste. L'isomorphisme mimétique fait dire aux auteurs de références Dimaggio et Powel suite aux travaux de March, Cohen et Olsen, concepteurs du 'modèle de la poubelle' ou «garbage model»[70] que l'innovation organisationnelle procède plus d'emprunts à d'autres organisations que par une rationalité substantive, où l'évaluation objective ex-ante des rendements va de soi pour aboutir conformément aux prévisions. Les auteurs donnent ainsi l'exemple de phénomènes complexes de privatisation à laquelle se sont soumis de nombreux décideurs politiques, et à

---

[68] que l'on nommera par la suite «le réseau des institutions» dans le modèle hypothétique de gouvernance proposé dans cette thèse (partie 2).

[69] indiqué plus haut quant au programme d'ajustement structural à l'égard des pays demandeurs de prêts financiers.

[70]Comme nous l'indique la littérature de sciences de gestion, ce modèle considère les relations entre le choix et le processus des décisions des organisations comme contingentes et probabilistes. En d'autres termes, le choix résulte de la contingence d'une pluralité de flux du « savoir », le flux de « problèmes », le flux de « solutions », le flux de « participants », le flux d' « occasion de choisir ». L'on s'accorde sur le réalisme du modèle écartant la vision déterministe et rationnelle de la décision, mais pêche pour montrer que qu'au cours de processus d'interaction des acteurs, le jeu de rôle qui est le leur avec une confrontation d'une pluralité de problèmes, les acteurs finissent par former leur propre préférence compte tenu de leur propre rationalité locale et de sa dynamique.

cet effet «plusieurs gouvernements ont imité les mesures prises par la grande Bretagne à l'ère du gouvernement Thatcher…par ce qu'ils percevaient l'exemple de celle-ci comme étant performant». De même, l'exemple de publicisation des banques en faillites initié par l'ancien premier ministre Gordon Brown en Grande Bretagne, suite à la crise financière récente des «supprimes» aux Etats-Unis (2008/09) en est une illustration du mimétisme à l'échelle mondiale.

A la lumière de ce modèle conçu par Dimaggio et Powel, ce n'est qu'à partir de la situation et du pouvoir de négociation[71] des gouvernements qu'il est possible d'apprécier l'adoption d'un, deux ou les trois processus d'isomorphisme institutionnel, eu égard aux systèmes nationaux de gouvernance. Ainsi, les pays dont le système national de gouvernance est proche (pour des raisons idéologiques et/ou instrumentales) de celui en émergence et qu'ils disposent d'un pouvoir de négociation élevé, ces pays, estiment les auteurs, auront tendance à adopter le processus d'isomorphisme normatif ou mimétique (OCDE) ; alors que d'autres pays (notamment en voie de développement), ayant un pouvoir de négociation faible et un système de gouvernance national différent par rapport à celui en émergence, auront tendance à s'y plier en adoptant le processus d'isomorphisme coercitif. Enfin, le cas de figure des pays dont le système national de gouvernance est différent de celui en émergence à l'échelle globale, mais disposant d'un pouvoir de négociation élevé, auront tendance à ignorer les recommandations des organisations internationales qui s'opposent à leur propre intérêt.
Ainsi à travers le concept d'isomorphisme coercitif, la gouvernance se voit comme concept stratégique qui se déploie en descendant de l'organisation internationale vers l'organisation administrative concernée par la réforme et qui dépend d'un gouvernement. Les programmes d'ajustement structurel sont vus comme une forme d'imposition de conditions pour l'octroie de prêts financiers. Ces exigences, remarque-t-on, sont souvent difficile à mettre en œuvre tant en accord avec la stratégie des organisations internationales que par la mise en œuvre par les gouvernements dont le pouvoir de négociation est faible et dont le système de gouvernance est traditionnellement interpersonnel, et donc aux antipodes du NMP. On assiste ainsi «à une sorte de duplication des structures de fonctionnement. L'une est formelle et reflète les exigences des organisations internationales. L'autre est informelle et permet d'intégrer les spécificités locales ». C'est pourquoi Mazouz et al (2006) pensent aux «découplage entre le niveau institutionnel à l'échelle globale et le niveau organisationnel» à l'échelle locale. Les concepts d'isomorphisme normatif et mimétique font voir les relations inter-organisationnelles dans un sens biunivoque dans la mesure où certains gouvernements pourraient grâce à leur système de gouvernance national influencer les organisations internationales telles que la banque mondiale où les États-Unis sont cités comme exemple. Dans ce cas là, la gouvernance ne serait plus seulement un concept stratégique au service des institutions internationales, mais réside dans le compromis, la manipulation et/ou l'influence qui sont autant de variables de la notion sociologique de pouvoir. En refusant d'adopter un comportement recommandé par les organisations internationales grâce au concept stratégique de gouvernance, les gouvernements dont le pouvoir de négociation est élevé chercheraient alors à manipuler et/ou influencer les organisations internationales de façon à ce que celles-ci se conforment à leur réalité locale. Voilà qui donne à penser le concept de gouvernance en termes d'action organisée aussi complexe soit-elle. Dans tous les cas, ces organisations

[71] Mazouz et al (2006) indiquent que le « pouvoir de négociation se traduit en pratique par le degré de marge de manœuvre dont dispose chaque Etat face aux organisations internationales ». la marge de manœuvre, selon les auteurs, est liée à l'importance géostratégique d'un Etat, sa puissance économique, ses capacités militaires et de «son degré de cohésion institutionnelle et sociale», etc.

nécessitent des gouvernances sans lesquelles elles ne peuvent pas s'organiser : les institutions internationales ont besoin de la gouvernance pour s'organiser et devenir par la même des organisations et que les relations inter-organisationnelles nécessitent des gouvernances qui empruntent à autant de variables institutionnelles dont l'isomorphisme peut endosser le qualificatif de coercitif, mimétique et/ou normatif. La gouvernance publique qui se voit être élargie au gouvernement local, national et aux organisations internationales ne serait être seulement un concept stratégique au service d'une idéologie ou instrumentation organisationnelle, mais aussi un outil de compromis, de délibération, de l'influence, de ruse et d'intelligence à mesure que le pouvoir de négociation de certains acteurs concernés soit élevé. La gouvernance publique appelle donc, une vision néo-institutionnelle, et une prise en compte de la convergence des valeurs, normes et règles au niveau des systèmes de gouvernance à l'échelle des gouvernements centraux, voire locaux. Elle fait la part belle au couplage entre les pressions isomorphiques d'ordre institutionnel et «les pratiques hétéromorphiques organisationnelles à l'échelle locale»[72].

D'où l'hypothèse néo-institutionnaliste, selon laquelle les relations inter-organisationnelles mobilisent la notion de gouvernance qu'à partir des arrangements institutionnels que nous verrons en partie 2 et 3. C'est au travers de ces derniers que la gouvernance donne sens à l'organisation par l'action organisée. C'est bien le réseau des institutions qui donne sens aux règles, normes et valeurs codifiées. Dans quels systèmes de gouvernance l'adéquation des pouvoirs de négociations des acteurs dominant participe de l'efficacité de l'action publique au sens de l'intérêt général ou public, ou encore de l'efficacité de l'action collective d'une manière générale ? La problématique de la gouvernance est éminemment politique, attestant du sens politique du terme vu dans son évolution par rapport au terme de gouvernement, au grès des évolutions économiques, sociales, sociétales et environnementales.

Section 3 : la gouvernementalité comme action organisée

Introduction

Si la notion de gouvernance donne sens à l'action organisée, il faudra en délimiter le contour au regard des activités publiques de la cité. Dès lors, la notion de gouvernementalité convoque la légitimité démocratique pour qu'elle puisse se confronter au système de légitimité des acteurs concernés par les négociations et les transactions. Ainsi après avoir défini la gouvernementalité en termes d'action organisée au travers des notions d'instrumentation, de coordination, de régulation et de régularité locale (3-1), ainsi que de sa dynamique (3-2), nous montrerons *in fine* les apports des deux notions pour la suite de notre recherche (3-3).

3-1) Le comment de l'action organisée par la gouvernementalité

En situant la gouvernance à l'échelle étatique et gouvernementale, le concept de gouvernementalité, vu plus haut comme action organisée (voir aussi partie 2), prendrait compte, dans une perspective pragmatique, des réseaux sociaux en convoquant alors l'autonomie et la responsabilité des acteurs appartenant aux différents secteurs de la société, leur rôle et la manière de les coordonner par rapport à «la question centrale pour une action publique conçue en termes de management et de régulation de réseaux»[73] aux travers d'une

[72] Ibid. ;
[73] Ibid. ;

pluralité d'instruments. Si des instruments propres à chacun des secteurs pertinents créent des effets d'inertie pour rendre compte de la robustesse de leurs pratiques respectives. Ces dernières seraient alors vues comme enjeu stratégique à base d'une logique propre (qui est tributaire au réseau social qui le supporte), et comme « résistance aux pressions extérieures (conflits d'intérêts entre acteurs-utilisateurs, pression hiérarchiques ou politiques) »[74]. Ces effets conduiraient à la limitation du volontarisme politique de tout gouvernement et du coup, la question de la coordination d'instruments peut être posée au travers des étages ou des niveaux «de régulation multiples et sur les possibilités de recours à des instruments de régulation de deuxième degré ou des «méta-instruments»»[75]. Il faudra donc penser à un armistice entre inertie instrumentale relatif à chaque système de légitimité et coordination efficace de ces systèmes par les actions publiques. Le concept de gouvernementalité tel que nous le comprenions ici devrait assurer cet armistice.

La régulation des instruments par un méta-instrument hypothétique de type conventionnel suppose un système d'action. Le terme régulation peut se définir comme «moyen artificiel ou naturel, par lequel sont corrigés les écarts par rapport aux normes intérieures d'un système [d'action], provoquées par le contact de ce système avec les variations aléatoires du monde extérieur»[76].
La régulation des instruments par un méta-instrument conventionnel pose la question de sa légitimité par la rationalité gouvernementale néolibérale qui est autolimitative. Une telle rationalité est conduite à prendre en compte des légitimités négociés faisant de la gouvernementalité en tant que «forme complexe du pouvoir qui a pour cible la population, pour savoir l'économie politique, pour techniques les dispositifs de sécurité » (Foucault, 2004 : 111) *ou dirions-nous de gestion* qu'elle augure la notion de gouvernance à partir de la pratique gouvernementale.

L'on peut dire ainsi que la gouvernementalité amène à la confrontation des légitimités, celles des acteurs représentatives des systèmes de légitimités et la légitimité démocratique à base de la représentation : Il s'agit donc d'une légitimité négociée plutôt qu'une légitimité instituée[77] qui est au cœur de la gouvernementalité et donc de la gouvernance, quoique l'institutionnalisation des procédures est plus que nécessaire à l'issue de toute négociation/transaction et que les institutions sont appelées à évoluer parce que sans elles, il serait difficile d'avoir une ligne directrice, du moins dans le cadre d'un Etat-nation, sur le «consentement aux institutions communes» (Donzelot, 2004)[78]. Ainsi, «l'idée de gouvernementalité renvoie à l'idée d'un gouvernement qui ne passerait pas nécessairement par la souveraineté de l'Etat mais par des contrôles et des normes»[79].

Aussi, la notion de gouvernementalité repose sur une rationalité politique gouvernementale ayant une double composante :
La rationalité du but, plus fondamentale car c'est par elle qu'il est possible de parler de l'ensemble des pratiques concrètes par lesquelles s'exercent matériellement le pouvoir, c'est-

[74] Ibid.
[75] Ibid.
[76] H.Saget in Sylvain Auroux, les notions philosophiques, 1990
[77] Laïdi Zaki, 2002 ;
[78] Voir discussion entre Jaques Donzelot et Colin Gordon, Comment gouverner les sociétés libérales ? L'effet Foucault dans le monde anglo-saxon, Esprit (novembre 2005), page : 82-95) ;
[79] Laïdi, 2002 ;

à-dire «l'interdépendance entre productivité de la société civile et puissance de l'Etat ». Cette interdépendance s'intègre, selon Michel Foucault, dans la notion d'«instrumentation» ou de «la technologie gouvernementale». Dès lors, se pose la question de l'action publique dans l'orientation des relations entre la société politique (que l'on peut assimiler à l'exécutif administratif local ou national) et la société civile (les sujets administrés) ou encore entre les sujets eux-mêmes. Ce qui conduit à éclaircir la notion de gouvernementalité en faisant d'elle, encore une fois, cette «rencontre entre les techniques de domination exercées sur les autres et les techniques de soi». Ces techniques de domination empruntent d'une part à la puissance de l'Etat, puisque elle repose «sur la mise en valeur des richesses par des activités structurées par l'autorité politique»[80] à travers des procédures techniques ou des instrumentations (Lascoumes, 2004) et d'autre part, aux actions inhérentes aux administrés qu'ils soient des personnes physiques ou morales[81]. A la rationalité du but s'ajoute la rationalité des moyens, laquelle vise la construction du collectif à travers des pratiques concrètes que l'on assimile habituellement aux missions essentielles de l'Etat, à savoir l'économie, la santé, la culture, etc., (et qui peuvent aller jusqu'au actions de privatisation des sociétés nationales ou encore l'établissement de partenariat avec les entreprises privée)[82] et non pas des croyances religieuses ou patriotiques.

L'analyse de Michel Foucault s'atèle donc à la compréhension «des formes de rationalités qui organisent les pouvoirs » (ibid.) sans égards aux conceptions purement juridiques et répressives du pouvoir, mais plutôt à travers ce qu'il nomme «la technologie gouvernementale» ou «instrumentation». C'est à travers cette dernière que le concept de gouvernementalité a été employé dans la perspective de la rencontre des formes de dominations et les enjeux stratégiques des acteurs formant le collectif qui participe d'une activité concrète -comme le partenariat public-privé que nous verrons tout à l'heure-. Ces enjeux stratégiques des acteurs conduisent à la réversibilité des relations de pouvoir que les technologies gouvernementales «doivent assurer»[83]. Cela sous-entend que les instrumentations impriment leur propre logique dans «les rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont » ils sont porteurs[84] et que les jeux stratégiques des acteurs tentent à rendre réversible ces logiques par des relations de pouvoir[85]. Cette réversibilité exprime une dynamique de l'innovation au niveau de la technologie gouvernementale, innovation basée à la fois sur les contraintes externes, les stratégies des acteurs, les informations qu'ils sont susceptibles d'échanger et la capacité qui est la leur de les traduire localement suivant une rationalité locale[86]. La théorie de la traduction de Michel Callon et Bruno Latour va dans ce sens en

---

[80] Nous soulignons. Nous reviendrons plus tard sur **la notion d'activité structurée**.

[81] Au sens juridique : une personne physique (individu, un commerçant en France) ; personne morale (une société, une association, une collectivité locale, etc.)

[82] Nous y reviendrons plus tard ;

[83] Foucault in Lascoumes Pierre (2004), «la gouvernementalité : de la critique de l'Etat aux technologies du pouvoir », Le portique, N°13-14, Foucault : usages et actualités

[84] Ibid.

[85] Cette Hypothèse foucaldienne repose sur les travaux d'histoire des techniques dont le représentant imminent est Gilbert Simondon, mais aussi Max Weber et des héritiers de l'école Française de sociologie des sciences représentés actuellement par Bruno Latour et Michel Callon. Ces derniers sont connus par leur théorie de la traduction.

[86] Yves Lecerf précise dans un langage assez abstrait que «la rationalité locale est un ensemble de présupposés méthodologiquement localement acceptés, et prend appui sur des simulacres imparfaits locaux d'observateur universel. Les seules rationalités couramment observables par chacun sont des rationalités locales dont les

expliquant que la dynamique des organisations est liée à cette capacité de «traduction» entre les acteurs formant le collectif intéressé ici par une technologie gouvernementale. Cette traduction est tributaire d'une «bonne» communication dont l'appréciation repose sur sa qualité technique (le canal) mais tenant compte des stratégies des acteurs-récepteurs. Il faudra donc que les acteurs émetteurs et récepteurs soient à la fois impliqués dans un projet dans le cadre d'une instrumentation pour que la dynamique organisationnelle et innovative ait du sens. Philippe Bernous (1999)[87] résume cette théorie de la traduction en disant qu'elle « est constituée par l'idée qu'un fait n'a pas d'intérêt intrinsèque, qu'il ne porte de force que dans la mesure où il est mis en chaîne ou en réseau avec un ensemble, des acteurs, seuls capables de lui donner vie. L'essentiel est la relation entre ces actants. Réciproquement, on ne peut comprendre la solidité d'une idée qu'en prenant en compte tous les actants qu'elle concerne et qu'elle met en chaîne. Par exemple, aucune machine [technologie gouvernementale] ne porte évidence en elle-même. Elle a un caractère contingent et n'existera que lorsque le réseau la portera».

Le concept de gouvernementalité n'a de sens qu'au regard du réseau d'acteurs concernés par la technologie gouvernementale, suivant leur rationalité locale et leur stratégie. Ce n'est qu'en tenant compte de ces éléments que la gouvernementalité incarne l'action organisée entre acteurs se trouvant sur des échelles et avec des logiques différentes mais formant un réseau social étant donné l'enjeux qu'ils trouvent à s'y impliquer au travers d'une technologie (gouvernementale entre autre).

Ces enjeux reposent sur les instruments techniques et les mises relations qu'ils opèrent par leur propre traduction. C'est ainsi que «Les choix organisationnels, précise Yvon Pesqueux (2004 : 28), ne sont pas vu comme un choix conscient, mais comme le fait de contraintes externes que l'acteur connaît peu et contrôle faiblement, l'organisation étant le produit de la technologie», et d'autres part, par les impératifs organisationnels, c'est-à-dire que «la structure organisationnelle est décidée en fonction des intentions de ses concepteurs au regard des catégories d'une «ingénierie» par des choix délibérés de moyens appropriés, d'où son indépendance vis-à-vis de la technique» (ibid.). Ainsi, «la perspective émergente», clairement «sociotechnique» par laquelle l'interaction des « traductions » d'ordre instrumental et d'ordre organisationnel avec le contexte social, fonde le caractère complexe du concept de gouvernementalité. L'émergence, précise Gilles Paquet (2004) est «un processus qui engendre connexion et organisation, et ce faisant une sorte d'intelligence collective et d'adaptabilité par le truchement d'expériences locales» : c'est bien l'aspect cumulatif de ces expériences locales qui y participe en même temps que «le caractère aléatoire des multiples interactions engendre l'apprentissage ; et ces interactions avec leurs boucles de rétroaction engendrent les systèmes émergents».

En étant au cœur de la gouvernementalité telle qu'elle est appréciée au regard de la souveraineté, les *phénomènes d'émergences* sont proprement organisationnels ; *ils s'inscrivent dans la dynamique des organisations et donc de l'action organisée*. Les instruments ne peuvent suffire pour atteindre les objectifs précis de l'organisation d'une «manière plombière»; non plus seulement par la recherche des vérités éternelles «d'une

---

imperfections et les limites sont évidentes » extrait de «projet de constitution d'une Union rationaliste localiste, (projet de manifeste, version n°2) Paris le 23 novembre 1994 ; site : babelweb.org visité le 10/09/1999 ;

[87]Sociologie des organisations (page : 39-48) in Les organisations, Etat des savoirs, Philippe Cabin (coordonné par). Philippe Bernous précise qu'un modèle de traduction «suppose une dynamique permanente de modification et de changements. On ignore si les groupes concernés seront ouverts ou fermés à l'innovation ou, dans la durée, ouverte un moment donné à une partie de cette innovation, fermée à d'autres, etc.

manière platonique»[88]. Le processus d'émergence, complexe soit-il, s'accorde alors à la double perspective historique et anthropologique de la dynamique des organisations, qui devait reposer à la fois sur les instruments, les méta-instruments (de régulation) et les réseaux d'acteurs qui les supportent chacun à son niveau et ce, au vu et au su de toute régularité d'ordre local, qu'il ne faudra pas confondre à la régulation par les méta-instruments. La régularité se dit d'un phénomène ou processus qui se produit conformément à une règle ou loi. Dès lors, observer les régularités, c'est vouloir découvrir des lois ou des règles. Ainsi, formuler des règles n'est qu'une conséquence de régularités observés «sans que l'on fasse d'hypothèse sur la cause de ces régularités»[89].

3-2) La dynamique de la gouvernementalité par l'action organisée : la régularité, la régulation et les mécanismes

La dynamique de l'action organisée ici serait celle de la dynamique de technologies de pouvoir et de règles inhérentes aux régularités d'ordre locaux. Se sont donc une pluralité d'instruments aux logiques différentes y compris ceux de la régulation (méta-instrumentation gouvernemental) qui sont tributaire de la gouvernementalité, laquelle participe de la dynamique paradoxale de l'action organisée. Cette dynamique devait en toute logique mettre la lumière sur une pluralité de mécanismes, y compris le mécanisme d'auto-organisation, et «révéler à la fois les possibilités et les limites des interventions planificatrices » (ibid.). Ainsi, Les phénomènes émergents qui sont au cœur de la gouvernementalité, en tant qu'action organisée et donc une action collective, font appel à la notion de mécanismes. «Les mécanismes, indique Gilles paquet et al (2001), contiennent un ensemble de tendances et de propensions qui n'ont pas force de lois, mais injectent une certaine rigidité». Pour sa part, Jon Elster[90] définit les mécanismes comme un répertoire qui sert à éclairer les phénomènes observés en montrant la façon dans ils se produisent. Cette façon n'est pas automatique, mais changeante : la formule si A alors B est nuancée par celle : si A alors parfois B. Les mécanismes qui doivent nous éclairer autant sur la dynamique organisationnelle que sur la gouvernance vs gouvernementalité peuvent s'exercer en même temps et se révéler contradictoires compte tenu des études empiriques dans le domaine de gouvernance (Gilles paquet et al, 2001 ; Charreaux et al, 1997). Nous montrerons, tout à l'heure, d'une manière implicite la validité de cette hypothèse par l'étude de mécanismes constitutifs des systèmes de gouvernance. Les études de Gérard Charreaux sont d'utilité pour montrer d'entrée de jeu pourquoi Gilles paquet et al (2001) concluent-ils à l'impossibilité «de tirer de ces situations des conclusions claires et nettes» et que d'autres notions doivent être mobilisées notamment à partir des apports du concept de gouvernementalité, à savoir l'importance des acteurs, le réseau auquel ils appartiennent et le contexte de leur action collective dans une perspective d'échange politique (Friedberg, 1999) pour compléter la chosification qu'amène tout raisonnement prônant «l'objectivation des situations», eu égard aux instrument/mécanismes de coordination.

3-3) L'apport des deux notions pour notre question de recherche

L'analyse des deux notions d'action organisée et de gouvernementalité nous a permis de ressortir plusieurs postulats pour notre recherche compte tenu du développement faisant

[88] Pour reprendre les deux métaphores de Gilles paquet (2004) ;
[89] In les notions philosophiques 2, dirigés par Sylvain Auroux, 1990 ;
[90] In Gilles Paquet, Luc Juillet et Francesca Scala (2001), ;

référence à la philosophie de la science, à la philosophie politique à la sociologie de l'innovation et à la science de gestion.

Premièrement, le concept de gouvernementalité fait appel à la fois à la notion de gouvernement et à la notion de gouvernance que le lecteur appréciera dans le développement de ci-dessous. De même, fait-il appel à la notion de réseau d'acteurs formant le collectif par rapport à une technologie du pouvoir. Les deux notions de gouvernementalité/gouvernance et le réseau se rejoignent parfaitement pour mieux traiter les problématiques des acteurs à l'échelle locale par rapport à l'échelle globale d'une organisation ;

Deuxièmement, le glissement de la notion de gouvernementalité à partir du gouvernement est lié aux évolutions économiques, sociales, sociétales et environnementales et donc de l'évolution du mode de penser le gouvernement de l'organisation, et donc un questionnement sur un nouveau paradigme (mais pas forcement nouveau) où l'organisation serait un objet éclaté ; liant autonomie et responsabilité (registre technique de la gouvernementalité vue plus haut) des parties ou tout organisationnel, où les parties prenantes viseraient des objectifs différents, voire les mêmes objectifs mais avec des logiques d'actions et d'intentions différentes, où le déterminisme technologique pondère les différentes logiques, où les activités concrètes renseigneraient sur les typologies d'infrastructure/superstructure mises en œuvre et donc sur le contexte de l'exercice de l'action organisée. Donc, il s'agit de la gouvernance de l'organisation qui questionne non seulement l'ago-antagonisme des parties de l'organisation (sens traditionnel) mais également des régularités qui se manifestent à nos perceptions quand au rapport de l'organisation aux notions d'infrastructures/superstructures (processus empiriques de l'ordre de discrétisation).

Troisièmement, la gouvernementalité considère une conception du pouvoir basée sur l'aspect relationnel et productif qui nécessite un savoir. Elle intègre les stratégies des acteurs eus égard à la rationalité locale. Elle se situe donc entre la rationalité et le pouvoir, si ce n'est la technologie du pouvoir. Celle-ci peut s'incarner dans l'action publique gouvernementale ou sous forme d'instrumentation de gestion (des acteurs privés) dont le support serait un réseau social.

Quatrièmement, la gouvernementalité est une forme d'action organisée car elle cherche à tempérer l'ampleur du pouvoir, eu égard à la souveraineté de l'Etat par la rationalité locale des acteurs concernés, y compris ceux appartenant à la sphère privée. Ce combat entre les technologies du pouvoir et les rationalités s'opère à des échelles différentes : de l'Etat au gouvernement ; du gouvernement central au gouvernement local (ou un territoire), sinon l'armistice stable pouvoir-rationalité auquel il doit viser ne peut prendre (Paquet, 2004).

Faisant référence à Machiavel et aux travaux de Bent Flybvjerg, Gilles Paquet (2004) apporte des éléments de réflexions qui appuient davantage notre argumentation ci-dessus, en soulignant que «plus le pouvoir est grand, moins grande est la rationalité». Mais ceci serait valable que dans une perspective anthropologique. Donc cette formule peut être nuancée si l'on considère les périodes de ruptures historiques où par exemple l'état peut être qualifié de rationnel et de bâtisseur, notamment dans la France d'après guerre où il posséda un pouvoir important tout en étant rationnel. Curieusement la formule est valable si l'on considère l'autre camp, celui de «partenaires de l'Etat» qui visiblement auraient leur propre rationalité, laquelle serait tempérée par l'importance du pouvoir étatique. C'est pourquoi il faudra faire une distinction entre d'une part, des partenaires considérés comme prolongement de la raison

d'état, à savoir les administrations publiques et les grandes entreprises publiques (dites de réseau) si l'on se limite au cas Français, et d'autre part, les partenaires privés. Ensuite l'auteur ajoute qu'en «confrontation ouverte, le pouvoir à toujours l'ascendant sur la rationalité». Donc la notion de gouvernementalité et (donc la gouvernance) contribue à mettre la lumière sur le partage ou la distribution du pouvoir entre les acteurs mobilisés par différentes instrumentations dans le cadre d'un processus d'échanges politiques et économiques où il y a manifestement transaction et négociations implicite ou explicite et des mécanismes de régulation (Erhard Friedberg[91]) ou méta-instruments. Constatons dès lors, le rapprochement des deux notions de gouvernementalité et de l'action organisée. Ce rapprochement est nettement prévisible lorsque l'on veut déceler des régularités inhérentes aux «ordres locaux» vus comme résultats d'«échanges politiques en même temps qu'ils sont constamment remis en question par eux» (ibid.).Ces régularités postulent alors une approche anti-paradigmatique[92], par laquelle il est possible de questionner l'environnement théorique des concepts au delà de toute fermeture dogmatique liée à différentes manières de voir et donc à des cadres de références. Une façon de s'y faire consiste d'abord à rappeler la finalité de toute organisation : l'efficacité et l'efficience de l'action organisée. On est donc amené, à mettre en avant les éléments catalyseurs, qui sont propres à la science de la gestion, à savoir, des notions qui nous servirons de fil conducteur. Ainsi pour l'efficacité, un questionnement sur le projet de création de la valeur est à l'œuvre, et pour l'efficience, il nous faudra questionner constamment le statut de la relation des participants.

Cinquièmement, les régularités inhérentes aux ordres locaux sont modifiées par l'échange politique des acteurs dans leur propre contexte tout en étant supportées par les réseaux d'acteurs via les instruments/mécanismes qui imposent leur multiple système de rigidités. Voilà qui donne à voir la complexité de la gouvernementalité et les systèmes de gouvernances. La dynamique de ces systèmes serait tributaire de l'échange politique faisant voir «un recadrage de perspectives plutôt que par une simple réparation des mécanismes»[93].

Sixièmement, la notion de gouvernementalité établit le rapprochement entre la sphère public (la polis) avec la sphère privée (le marché entre outre) faisant en sorte qu'elles puissent s'interpénétrer, et s'incarner beaucoup plus dans l'action publique que dans l'action privée même s'elle autorise la rencontre entre systèmes d'actions appartenant à ces deux sphères.

Il faudra donc penser à la notion de gouvernance non pas seulement en termes de la gouvernementalité, eu égard à l'action publique, mais tenant compte aussi des échanges politiques propres aux acteurs de la sphère privée. Donc, c'est à l'expression : gouvernance de l'organisation en réseau qu'il faudra mobiliser divers enseignements venant non seulement de la science de gestion mais également de la philosophie, de la science de la politique, de l'économie et de la sociologie tant dans une perspective historique qu'anthropologique.

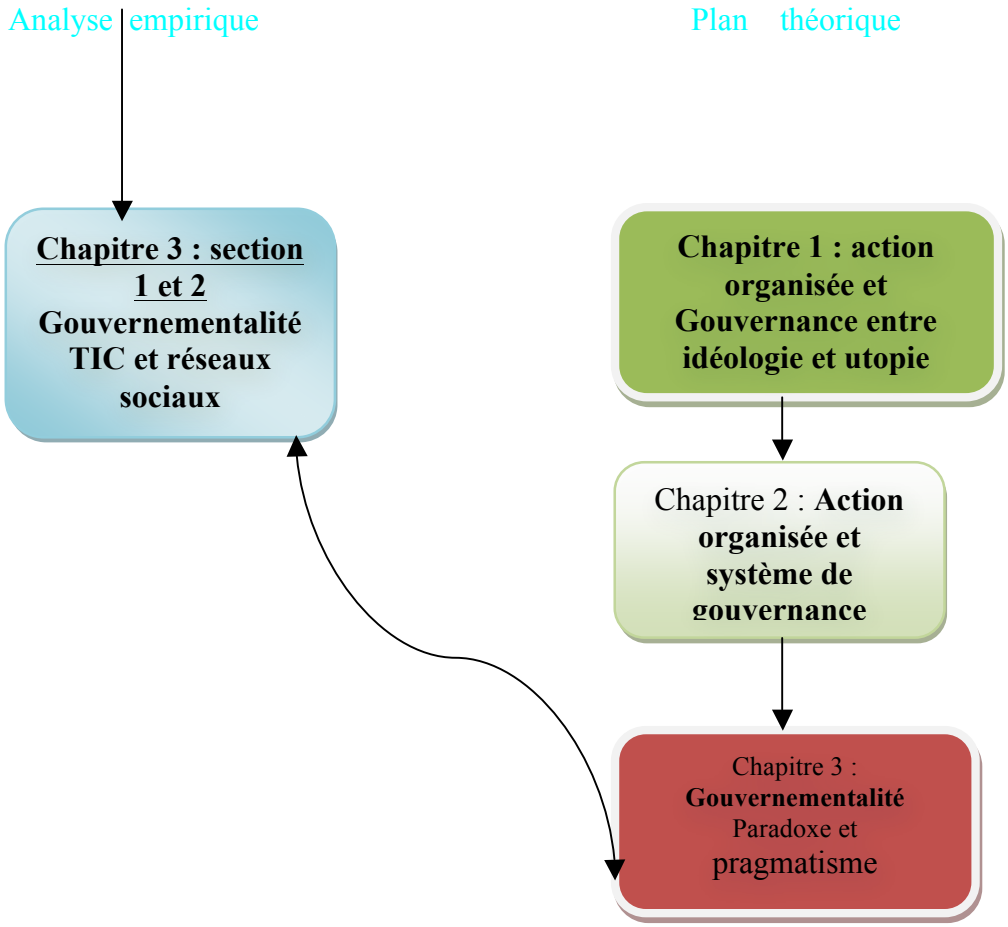
[91] In Philippe Cabin, 1999, les organisations, état des savoirs, éditions des sciences Humaines ; Après avoir défini l'échange politique comme contreparties que l'on accepte de donner pour obtenir quelque chose, et l'échange économique « dont on accepte les termes sans remise en cause ou négociation, l'auteur précise que la frontière entre les deux échanges n'est pas claires et que l'analyse montre qu'on passe facilement de l'échange politique, considéré par l'auteur comme le mécanisme de base, le «plus naturel» vers l'échange économique. Par ailleurs, Gilles Paquet (2004) et Yvon Pesqueux (2004) appellent à reconnaitre que les organisations sont avant tout des systèmes politiques ;

[92] Idée qui m'a été inspiré par le professeur Pesqueux lors de notre première rencontre à Paris en 2004;

[93] Paquet et al, 2001

Partie 2 :

L'efficacité et l'efficience de la gouvernance des organisations : modèle hypothétique et gouvernementalité



Un modèle hypothétique de gouvernance des organisations est-il-possible ?

L'idée maitresse de cette partie

Pour comprendre comment se gouvernent les modes d'organisation au sein d'une institution (entreprise, administration, etc.), il faut prendre en considération le rôle du réseau d'institutions, les conventions et les activités concrètes qui donnent sens à sa gouvernabilité. Cette entreprise conduit par hypothèse au paradoxe du système de gouvernance lorsque l'efficacité ne conduit pas forcément à l'efficience de l'action organisée, laissant alors une marge discrétionnaire d'action aux participants, aux échanges ou aux relations «d'effort» au sein d'une organisation. Une interrogation sur la critique récursive de l'idéologie de l'organisation rationnelle et de l'utopie gestionnaire permettrait de comprendre ce paradoxe pour que la gouvernabilité des organisations prenne en charge la circularité herméneutique des gouvernances et des modes d'organisations. Le propre de cette partie est de proposer un modèle hypothétique de gouvernance basé sur les trois pôles attracteurs de sens par une conceptualisation faisant appel à la littérature académique et au raisonnement scientifique étayé par des études empiriques faites aussi bien par des chercheurs cités que par notre propre investigation empirique distanciée ou quasi-participante. Celle-ci sera vue tout au long de cet ouvrage. Pour ce faire, dans un premier chapitre, nous traiterons d'une méthodologie à base de l'herméneutique circulaire et de la critique de l'idéologie (Chapitre 1) afin de mettre en évidence les notions guides, qui seront susceptibles de constituer le système hypothétique de gouvernance proposé (Chapitre 2). Mais c'est bien la gouvernabilité des organisations qui saurait mettre à l'épreuve le modèle proposé dans la perspective de l'efficacité et de l'efficience de l'action organisée. Ensuite, nous tenterons de montrer la place de la transaction en tant qu'unité d'analyse des modes d'organisations au sein des institutions (2-1) pour ensuite mettre à l'épreuve la gouverne des modes d'organisation en leurs seins (2-2). Enfin, dans le chapitre 3, nous introduirons le paradoxe du modèle hypothétique de gouvernance, paradoxe qui serait révélé par la prise en compte du concept de la gouvernementalité de Michel Foucault par lequel l'action organisée embrasse un large domaine allant du privé au public. Cette introduction assoit l'importance du concept quant à la gouverne des affaires publiques notamment de santé et de l'éducation que de l'organisation d'une filière agricole et de la technologie de l'information de la communication (TIC).

Chapitre 1 : action organisée, gouvernance et gouvernabilité des organisations entre idéologie et utopie

Introduction

Nous allons explorer dans ce chapitre les champs de rattachement de chacune des deux notions organisationnelles et leur implication dans les postulats qui figurent le système hypothétique de gouvernance proposé par rapport à la question de sens de leur accouplement. Dès lors, le recoupement de ces deux notions en chaque station modélisatrice permettra d'assoir l'assise méthodologique par laquelle la notion de mode d'organisation sera vue avec autant de signification que la gouverne dans le cadre de la circularité herméneutique et de la critique de l'idéologie. C'est à travers elles qu'il est possible de générer les pôles d'attractions de sens qui seraient susceptibles de matérialiser un système de gouvernance dont la complexité est au moins autant équivalente que l'organisation vu comme un système organisé (formel et informel) ou un système de traitement de l'information, conformément à la théorie de la variété requise de William Ross Ashby.

Section 1 : De la circularité herméneutique à la critique de l'idéologie

Pour introduire le sens de la gouvernance des organisations, l'examen linguistique mérite un éclairage aux confins de son équivalent extralinguistique, c'est ce que certains ont déjà fait par le détour de la théorie de l'énoncé (Jebbour, 2007) que nous aborderons dans la partie méthodologique de cette thèse. Mais le sens circulaire de ces deux notions ne peut donner gage au défrichissage du terrain scientifique sans la prise en compte de la critique de l'idéologie vs utopie (Ricœur, 1986, 1997 ; Pesqueux, 2004a) dans la perspective de conjoindre les deux dimensions historiques et anthropologiques de la gouverne et de l'action organisée.

1-1) Le sens de la gouvernance des organisations

La question de sens de la gouvernance des organisations sous-entend à première vue que le sens de l'expression linguistique : «gouvernance de l'organisation en réseau» serait être subordonné à une signification intelligible de chacun des deux termes qui la compose, mais aussi à la signification que chacun des deux termes peut accorder à l'autre en termes théoriques et/ou en termes empiriques. On peut penser à la configuration faisant la part belle à la combinaison des propositions contenant à la fois des termes théoriques et des termes empiriques, pour pouvoir donner une signification cognitive dans la perspective d'une théorie de la gouvernance des organisations en réseau à base de critère de «l'interprétation partielle». Ainsi, les termes théoriques qui seraient *à priori* peu interprétables «reçoivent indirectement une signification empiriques, avec ceux qui sont directement interprétables » (Hampel in Ladrière[94]). Se pose alors la question suivante : dans quelle mesure le terme de l'organisation en réseau accorde-t-il une signification empirique au terme de gouvernance ? De même, dans quelle mesure le terme d'organisation en réseau reçoit-il une signification empirique à partir de la gouvernance ? En suivant ce critère «d'interprétation partielle», il n'est guère possible de jouer sur cette circularité herméneutique constitutive de ces deux questionnements. Il y a alors possibilité de postuler que l'un des deux termes soit théorique et que l'autre soit

[94] In Sylvain Auroux, notions philosophiques

empirique. Comment faire pour y remédier si nous voulons traiter la question de sens d'une manière intelligible ? C'est bien le critère fonctionnel de Carnap (in Ladrière) qui permettra dans le cadre de la circularité herméneutique de remédier au critère «d'interprétation partielle» : «l'idée de base est qu'un terme théorique peut être considéré comme ayant une signification empirique s'il joue un rôle indispensable dans la prédiction d'un événement observable». Mais, le principe de sens de notre question de recherche se pose aussi en termes de critères qui déterminent les conditions nécessaires et suffisantes pour qu'elle soit une proposition douée de sens, c'est-à-dire répondant aux conditions de sa véracité ou de sa fausseté. Ainsi pose-t-on aux termes théoriques des questions liées aux conditions de leur véracité et de leur fausseté quant à la prédiction des événements observables, et d'autre part aux termes empiriques leur signification cognitive par l'étude des procédures de mise à l'épreuve qui justifieraient la problématique de leur validité. D'emblée, le postulat de départ est que les termes de gouvernance et de l'organisation en réseau peuvent endosser à la fois les qualificatifs de termes théoriques et empiriques, et qu'ils composent les propositions qui traduisent le questionnement de sens de l'expression de la gouvernance de l'organisation en réseau. Leur sens est alors tout autant plausible que le sens des propositions qui les abritent dans le cadre de la circularité herméneutique. D'où la nécessité d'une méthodologie à base de la théorie de l'énoncé dont il sera dit un mot dans la partie méthodologique de cette thèse.

La fonction énonciative de chacun des deux termes comme celle des propositions possibles qui les abritent permettrait la mise en jeu «des unités divers» et «des champs d'exercice» en dehors des conditions purement linguistiques, c'est-à-dire extralinguistiques. C'est ce lien du linguistique à l'extralinguistique qui permettra de lever les zones d'ombres relatives à l'accès au domaine d'objet des sciences de gestion qui nous intéresse, lequel objet serait structuré symboliquement par le langage gestionnaire. En d'autres termes, ce sont les aspects intersubjectifs relatifs au sens de l'énoncé qui participent de la réalité managériale et organisationnelle, et qu'il faudra bien inclure dans la circularité herméneutique sans pour autant négliger le fait que le sens est conditionnel des structures méta-organisationnelles économiques, politiques et sociales, c'est-à-dire qu'il soit produit ou déterminé par ces structures qui peuvent tant bien que mal révéler ou masquer ces conditions. D'où le besoin d'une critique de l'idéologie (au sens de Ricœur et Habermas), vue comme étant inclusive ou complémentaire à la perspective herméneutique.

Ceci étant, nous pouvons dire que le sens de la gouvernance de l'organisation en réseau pose *à priori* la définition des termes qui la composent et les théories sous-jacentes qu'ils renferment, à savoir d'une part les théories de la gouvernance et d'autre part, les théories de l'organisation. Ce qui conduit, dans le cadre de la circularité herméneutique, d'indiquer les correspondances possibles entre les termes théoriques et les termes empiriques de chacune des deux notions. Dans quelle mesure la gouvernance participe à définir l'organisation en réseau ? Ici, la définition de l'organisation en réseau se pose en termes de la gouvernance qui est considérée comme en charge de sens. De même, dans quelle mesure l'organisation en réseau clarifie la notion de gouvernance, de façon à ce qu'elle soit mieux caractérisée et donc intelligible ? Dans chacune des deux questions apparaît l'évidence du postulat d'indépendance et d'interdépendance logique, analogique et empirique (Jebbour, 2004) les concernant comme vu dans la partie 1. Le postulat d'indépendance fait dire qu'il y a matière à définir la notion de gouvernance en montrant sa généalogie en rapport avec le ou les corpus scientifique(s) auquel(s) elle se rattache. De même, il y a nécessité de définir l'organisation en s'attachant de mettre en évidence le(s) corpus théorique(s) dans lequel(s) elle s'insère d'une manière générale, ou encore d'une manière particulière si l'on considère *in perse* le réseau comme

mode d'organisation. Le postulat d'interdépendance fait dire que la notion de gouvernance n'est qu'une catégorie du concept de l'organisation en référence à la théorie des organisations vue dans sa généalogie. Et la réciproque peut tout aussi être vraie. Donc, la gouvernance permettra ainsi de lever les zones d'ombres du concept de l'organisation (en réseau) en questionnant dans une perspective historique et anthropologique des méta-organisations, vus comme autant d'organisations qui s'attachent à la généalogie de cette notion. Il faudra donc faire appel à une notion susceptible de matérialiser le passage d'une organisation à une autre afin que la notion de gouvernance puisse mettre en évidence la description et la prescription intra et interorganisationnelle eu égard aux méta-organisations. A notre avis, deux notions permettent de le faire, la première relève du champ de la science des organisations qui est celle de «l'action organisée» ; la seconde, qui relève du champ de la science et de la philosophie politiques, est celle de la «gouvernementalité». Tenter de comprendre cette dernière c'est vouloir, dans une vision élargie qui tente par un détour en philosophie et science politique, de créer les passerelles analytiques entre les deux sphères publique et privée à travers le gouvernement, la gouvernabilité, la gouvernementalité et la gouvernance. Les enseignements que l'on tirera de ces deux notions, nous permettrons de forger les postulats qui pourront s'intégrer dans le modèle hypothétique de gouvernance que nous proposons.

1-2) La critique de l'idéologie

La critique de l'idéologie mérite explication méthodologique aussi brève soit-elle même pour un chercheur en sciences de gestion. Précisons au premier abord, qu'il ne s'agit pas de critiquer l'idéologie par un discours idéologique qui serait prisonnier d'un référent idéologique de façon à retomber dans le paradoxe de l'idéologie, que l'on doit à Paul Ricœur[95]. En effet, si la critique vise la fonction négative de l'idéologie au travers duquel il faudra démasquer tout ce qui dissimule le processus réel de la vie au sens praxique de Marx, au point de tomber dans un ensemble de médiation symbolique qui structure la réalité sociale et politique au sens anthropologique de Geertz pour viser ainsi la fonction intégratrice de l'idéologie. Celle-ci peut se pervertir dans une fonction «pathologique» à laquelle Max Weber (1971) avait fournit un cadre conceptuel sans faire allusion à elle. Ce cadre conceptuel part des limites temporelles de dominations quelque soit leur motif : matériel, affectif ou idéal. «En plus, toutes [ces] dominations cherchent à éveiller et à entretenir la croyance en leur légitimité» (p : 286). C'est dans ce décalage de «la revendication» de l'autorité et «la croyance» en sa légitimité que se loge l'idéologie politique au sens de Paul Ricœur, par laquelle se «mesure» le plus value du pouvoir politique. Cette idéologie est donc «le supplément du fonctionnement des institutions dans l'ensemble de la société civile» (p : 268), lequel supplément peut tourner court si ses implications se révèlent d'une nature répressive si l'on considère la domination dans l'Etat bureaucratique, auquel Max Weber accorde «une rationalité maximale» ou encore «la meilleur forme d'organisation». C'est ainsi que Paul Ricœur (1997) formule une critique à l'endroit du sociologue tout en lui empruntant le cadre conceptuel, et montre que sa description de la bureaucratie comme meilleure forme d'organisation est en soi une croyance. Puisqu'elle est une description orientée et dans laquelle il n'y pas de place à la pathologie indiquée, alors qu'elle en est une. Pour sortir de ce paradoxe, Paul Ricœur donne une orientation méthodologique par laquelle la critique de l'idéologie doit emprunter un discours certes idéologiques mais sans être idéologique, à savoir

[95] Paul Ricœur, 1997 ;

un discours utopique capable de la démasquer. Ce discours ne peut être porté par un observateur extérieur fut-il absolu, mais bien entendu de l'intérieur, et c'est ce qui peut être justifié dans le domaine des sciences de gestion par le récit de vie des acteurs des organisations. Nous pouvons retenir la définition de l'utopie comme un système d'idées, qui serait porté par les groupes ascendants dans les organisations, alors que l'idéologie en tant que système d'idées peut être portée par «les groupes dominants» dans les organisations. A la différence de l'idéologie qui loge à mi-chemin de la revendication de l'autorité et de la croyance en celle-ci, l'utopie se loge quant à elle à mi-chemin de «ce qui doit être » et «ce qui est». Elle exprime la capacité de transformer l'ordre existant et participe à rendre réflexive l'idéologie. Elle a donc une fonction régulatrice parce qu'elle doit évaluer l'écart entre ce qui est et ce qui devrait être. Mais l'utopie ne peut être exempte de pathologie, lorsqu'elle tente d'échapper à la contradiction ou à l'ambigüité de l'usage du pouvoir ou de l'autorité dans une situation donnée (Ibid.). Pour cela, la référence à Paul Ricœur (1997,1986) permet de voir que l'évitement des pathologies respectives des systèmes d'idées que sont l'idéologie et l'utopie passe par leur confrontation l'une l'autre dans un schéma récursif que nous pourrions pour notre part inscrire dans la dynamique récursive de l'action organisée et de la gouvernance. Ainsi, la critique de l'utopie par l'idéologie n'est intéressante que dans la mesure où celle-ci participe à la rendre davantage régulatrice pour que son caractère d'évaluation l'emporte sur son côté chimérique ; dans le sens inverse, la critique de l'idéologie par la part positive de l'utopie participe à mettre à distance le caractère dissimulateur et conservateur de l'idéologie.

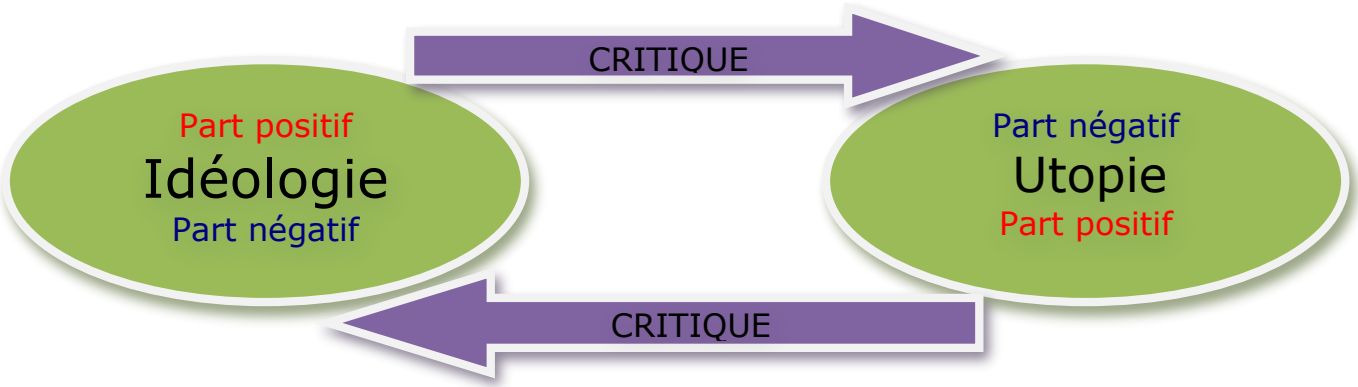


Fig.1 : à partir de Paul Ricœur (1997)

La critique de l'idéologie par l'utopie et vice-versa est conditionnelle de la dynamique récursive, de l'action organisée et de la gouvernance en tant que système de gouvernement. Se pose dès lors une pluralité de questions relatives aux normes institutionnelles quant à l'appréciation de l'identité et de l'action organisationnelles tout autant que les conditions empiriques dans lesquelles les traditions et les cultures organisationnelles sont transmises, actualisées, voire transformées.

1-3) le questionnement de l'idéologie dans les sciences des organisations autour d'Yvon Pesqueux

Si Paul Ricœur (1997) aborde la critique de l'idéologie par un discours utopique et vice-versa au travers de leur part positive et négative. Ces dernières devraient mobiliser un opérateur qui serait à même d'en donner le caractère intelligible, à savoir l'imagination sociale et culturelle.

L'imagination est à la fois une déformation de la réalité (part négative) et un rapport au monde (part positive). Yvon Pesqueux (2004a), l'occupant actuel (2011) de la chaire du développement des systèmes d'organisation du CNAM de Paris, reprend la notion d'imagination et opère un rapprochement avec des notions voisines à savoir l'image, la métaphore et la figure qui nous permettent d'appréhender et de comprendre ce qu'est l'entreprise ou l'organisation d'une manière générale.

Pour se faire, il entame un dialogue avec Paul Ricœur et interroge la conception de l'idéologie chez Marx. Avec Paul Ricœur, il pointe la limite de cette dualité de l'idéologie-utopie qui consiste en leur association à une illusion, sans approfondir pour autant leur construction autour des structures symboliques qui s'agrègent dans «le monde de la représentation sociale». C'est donc dans le champ de la représentation incluant le modèle, l'image, les mythes qu'Yvon Pesqueux opère un autre rapprochement entre l'idéologie et la science. Parce que toute deux expriment des systèmes de représentations et se distinguent par leur fonctions respectives, à savoir la fonction pratico-sociale et la fonction théorique. Ainsi, avec Karl Marx, il retient que l'interprétation de l'idéologie repose sur une connaissance dénaturée de la réalité qui contraint l'individu «à masquer les éléments de la situation réelle» et s'oppose à la praxis, par laquelle toute action collective «sous ses formes techniques, économiques et sociales peut être considérée comme fondement et juge de l'idéologie». Dès lors, la réalité apparait comme idéologie parce qu'elle est vue comme représentation inversée qu'il faudra alors renverser, comme c'est le cas du capitalisme[96] dont la représentation serait «abstraite et inversée du travail Humain». Ce renversement, qui vise à s'émanciper de l'idéologie en tant qu'aliénation avérée, devrait conduire chez Ricœur à fonder une anthropologie, qui est celle des individus concrets, alors que chez Marx l'émancipation viendrait d'un processus de connaissance sur la superstructure comme l'Etat et la propriété privée qui constituent le cadre de la représentation de l'idéologie par rapport non pas à l'individu concret mais à l'infrastructure, qui figure la réalité à savoir les rapports de production et les formes de propriétés. L'infrastructure figure alors une réalité structurelle qui rentre dans le registre du non scientifique et donc du non-imaginaire car en se référent à Louis Althusser l'auteur indique, dans une perspective élargie de l'idéologie, qu'elle ne peut se comprendre par elle-même en dehors de l'implication de ses auteurs suivant l'approche structuraliste et non-humaniste comme celui de Karl Marx. En cela, l'approche anthropologique indiquée plus haut à propos de récit de vie dans l'organisation par rapport à la gouvernance participe à défraichir le terrain de l'investigation scientifique (Jebbour, 2007) parce qu'elle tient compte à la fois des auteurs et de la structure pour offrir aux théories qui s'en érigent une représentation sensée et donc scientifique.

Ainsi, après avoir mené un dialogue fructueux avec Ricœur, Marx et Althusser, pour pouvoir clarifier ce qui relève du scientifique par rapport à ce qui relève de l'idéologie, et après avoir montré leur tronc commun à savoir le système de représentation, Yvon Pesqueux en arrive à une définition de l'idéologie comme étant conservatrice parce qu'elle fait «durer un état donné de choses», mieux encore, elle serait être dépourvue d'une vision du monde, parce qu'elle ne peut s'insérer dans un cadre historique. C'est aussi parce qu'elle a «un caractère égocentrique et identitaire», et c'est pourquoi son sens dialectique s'en trouverait dégrader. Mais en même temps, sur la base dialectique, son intérêt pour le présent la conduit à se confondre, à influencer, à «ce parer des vertus scientifiques» quant on veut interroger le passé

[96] Comme idéologie ;

par rapport à la mise en avant de catégories d'identification et justifie ainsi le tronc commun de la représentation par l'image, métaphore, figure que l'on trouve évidement dans les théories scientifiques. Yvon Pesqueux (2004a) se tourne alors vers Jean baechler pour mener un autre débat qui questionne évidemment la confusion de l'idéologie avec la science. Deux aspects en ressortent, à savoir d'une part, que l'idéologie prend le caractère d'un opérateur de simplification des représentations où la vérité emprunte le chemin de la métaphore, et d'autre part, les incantations dont le caractère répétitif (au travers des slogans) rendent intelligible la simplification des représentations par création des éléments de la réalité qui aillent dans le sens de la métaphore (Ibid.), à savoir selon l'auteur que c'est bien le marché qui offre une représentation qui aille dans le sens de la socialité, et que les modes d'organisations de la socialité «se doivent aller dans ce sens («déréglementation» de l'appareil légal pour que les offreurs puissent offrir «au mieux» leurs prestations, en tous les cas au moins au lieu et place d'une offre publique, privatisation pour que cette offre soit bien celle d'entreprises qui, du fait des méthodes qui y sont à l'œuvre, ne peuvent ainsi offrir que les meilleurs prestations possibles…)». ***Et c'est ce que nous allons voir tout au long de cet ouvrage, à savoir que le marché est la porte d'entrée idéologique et méthodologique pour évoquer scientifiquement ce qui est, et l'organisation, et la gouvernance tant sur le plan théorique que sur le plan empirique***.

Le dialogue mené avec Jean Baechler se poursuit pour élargir le champ de l'idéologie afin d'inclure sa dimension politique qui en exprime sa nature, à savoir «un discours qui tend à générer des valeurs [à partir de la passion, lesquelles valeurs]… servent de référence à l'exercice du pouvoir dans une société». Mais, la transformation de la passion en valeurs amène à considérer la dimension métaphysique de l'idéologie au travers de laquelle s'opère une telle transformation. C'est dire que la dimension politique serait tributaire de la dimension métaphysique par laquelle la transformation de passions en valeurs questionne «la valeur individuelle» par rapport au «projet de fondement des besoins par les désirs au travers de la figure du client». Ainsi, l'idéologie offre le cadre de la représentation du choix, par lequel l'obtention des valeurs (conviction de ce qui est bien ou mal) nécessite des moyens téléologiques à savoir les buts et les fins. Il n'y a pas seulement que des valeurs qu'il faudra scruter dans le discours idéologique, mais les idées puisque sa définition neutre est la logique des idées, et donc le discours sur les idées. Ces dernières peuvent être neutres pour se confondre avec la science, ou encore pour servir de justifications des intérêts d'un groupe donné ou d'une organisation incluant plusieurs groupes aux intérêts divergents, si bien que dans bien des cas, comme le dit bien Yvon Pesqueux (2004a), elles servent au déclassement des présupposés de l'autre ou des autres groupes de l'organisation (ou de la société en générale), si bien qu'elles se confondent avec leur «conviction d'apparence rationnelle quant à ce qui est «vrai» ou «faux», à savoir leur croyance[97]. Ce déclassement à base d'intérêts entre groupes adversaires est vu alors comme une évolution idéologique de ce qu'était jadis le combat entre ennemis. Il y a donc une dimension actuelle de l'idéologie faisant d'elle qu'elle soit «séduisante» pour accompagner le discours rationnel notamment de la société occidentale dans sa capacité à faire correspondance à travers des représentations non-seulement des passions en combats entre ennemis, mais également et surtout des passions en intérêts entre adversaires. Cette hypothèse de Jean baechler conduit Yvon Pesqueux à considérer l'importance des représentations des adversaires quant au traitement des passions en intérêts. *Et c'est bien là que la définition politique de l'idéologie a droit de citer pour pointer la distorsion et la dissimulation qui seraient dévoilées par le soupçon*.

[97] Jack Denfeld Wood (28/02/1997) ;

Dès lors, la notion d'intérêt devient centrale dans le discours rationnel, comme le serait dans l'irrationnel et dans les croyances qui sont autant des dimensions de l'idéologie que de la science empirique. Pour le comprendre, il n'y a qu'à explorer la notion d'institution chez Jürgen Habermas qu'Yvon Pesqueux a fait sienne pour montrer deux de ses aspects les plus importants, à savoir d'une part, son aspect formel (juridique) et légal et d'autre part, ce qu'elle renferme en médiations symboliques. C'est bien l'intégration de ce dernier dans l'analyse des représentations des acteurs dans toute connaissance, notamment celle de sciences des organisations et de gestion, qui fait apparaitre l'importance de l'intérêt qu'au regard de la définition des médiations symboliques. Ces catégories institutionnelles qui sont bien connues dans le champ des sciences sociales et expérimentales, à savoir le contrôle, la manipulation, la domination, etc., expriment autant d'attribut pour la notion d'intérêt conformément à la thèse de Jürgen Habermas. Et dès lors, les expressions tel que l'intérêt pour le contrôle, pour la domination, pour la manipulation expriment leur sens institutionnel tant dans les sciences empiriques que dans l'idéologie. Mais, la notion d'intérêt n'a pas les mêmes attributs selon que l'on scrute l'acception idéologique de Karl Marx ou celle de Max Weber. Pour le premier, il s'agit d'une légitimation en force des intérêts spécifiques dans la perspective du pouvoir politique alors que chez le second, il s'agit de construire une légitimité à partir du poids des médiations symboliques sur les représentations. Et c'est bien cet aspect-là qui fonde la domination en tant qu'expression de la sociologisation du concept d'idéologie, rendant compte de «la nature du pouvoir et de l'ordre de production d'idées légitimantes des rapports entre dominants et dominés » (Ibid.). Mais, le concept de l'idéologie peut renvoyer vers autre chose que les approches politique et sociologique. Pour cela, Yvon Pesqueux se tourne vers l'anthropologue et sociologue René Girard pour débattre de la pertinence de l'approche mimétique et de sa normalisation dans la société. Il en ressort que tout comportement Humain repose sur l'apprentissage et que l'apprentissage conduit à l'imitation si bien qu'elle conditionne les différentes formes culturelles. En même temps, l'imitation perd son sens et donc son attractivité lorsqu'on veut l'associer au monde des objets matériels qui seraient désirés par tous. D'où le besoin de la contenir, de la réprimer au risque de pervertir l'ordre social, pour aller dans le sens intégrateur de l'idéologie, vu plus haut, à savoir l'organisation sociale et politique d'une société donnée ou d'un groupe donné. L'imitation à besoin donc du *rite* et d*'interdit* qui les canalisent : le rite comme le définit l'auteur vise la reproduction de conflits passés pour les vider de la violence, alors que l'interdit prend forme en référence aux éléments du sacré. Mais, la modernité tend de plus en plus à occulter de plus belle cet élément là pour le substituer par une représentation commune à savoir le «modèle», que l'auteur qualifie d'attribut rationnel et d'homogénéisation de la société. Ainsi, l'idéologie se comprend qu'au travers de cette triple approche : politique, sociologique et psychologique. Ces dernières sont autant des vérités qu'elles soient accolées à des modèles, des métaphores, des images, etc. L'approche politique fait voir l'aspect de la légitimation en force (ou vérité en force) qui repose à la fois sur l'incantation et la simplification au profit d'une catégorie dominante, alors que l'approche sociologique, reposant sur «une vérité en justice», fait voir l'importance de la légitimité à partir des médiations symboliques qui figurent les représentations. Mais, le passage de la légitimation en tant que «vérité en force» à la légitimité en tant que vérité passe par le conformisme qui s'inscrit lui-même dans ce qu'Yvon Pesqueux nomme la «vérité en ressemblance» qui figure l'approche psychologique. Le chemin inverse est tout aussi possible dans la mesure où le passage de la légitimité vers la légitimation en force passe par «la normalisation du mimétisme» et l'on se souvient des ravages de la deuxième guerre mondiale, mais aussi et surtout de la figure de l'actionnaire que la modernité rend au centre la représentation de la firme (Pesqueux, 2000) et inversement la figure du client que la modernité a mis au centre de la représentation par le passage de la légitimation

en force vers la légitimité. Mais ce passage de l'approche politique vers l'approche sociologique et vis-versa au travers de l'approche psychologique ne peut se faire sans tenir compte de l'utopie par laquelle le jugement des idéologies s'opère. C'est pourquoi l'idéologie du marché évoquée tout à l'heure se heurte alors à l'utopie non seulement d'un monde meilleur (politique), mais aussi à l'utopie d'un client, comme le serait pour l'utopie d'une société vis-à-vis de son client (particulier ou une autre société). Figure du client qui s'apparente à la consommation de masse par rapport à la production du masse en tant qu'artifice explicatif du projet taylorien en tant qu'il est celui d'une société à base de la division de travail et de ses conséquences en termes de multiplications de quantités produites (Pesqueux, 2000,2004 ; Hatchuel, 2001). Figure du client aussi pour rendre compte de l'utopie d'un client débarrassé de l'emprise sociale de la consommation de masse, sans en sortir, afin de conquérir une autonomie da façade lorsque il s'agit d'un client Lambda, mu par l'enjeu moral ou autonomie quasi-réelle lorsqu'il s'agit du client mu par la combinaison des enjeux commerciaux et moraux.

L'œuvre du Professeur Yvon Pesqueux portant sur l'idéologie dans le domaine de sciences des organisations nous aidera ainsi à réfléchir et à penser notre objet d'une manière intelligible au travers à la fois de la figure du client, qui peut prendre plusieurs formes, aussi bien que celle de l'actionnaire vis-à-vis des dirigeants, notamment dans la corporate governance, voire même la gouvernance par un faisceau de contrats. Certaines similitudes méthodologiques venant synthétiser cette pensée de l'idéologie en termes d'attracteurs ressemble étrangement à notre concept d'attracteurs de sens de notre modèle hypothétique de gouvernance des organisations. La réception de ses travaux synthétiques au moment de la rédaction finale de cette thèse marque la convergence d'un mode de pensée entre un maître et un élève autodidacte. Ainsi aux pôles attracteurs de sens du modèle hypothétique de gouvernance des organisations que nous proposons à savoir le réseau d'institutions, la convention et l'activité correspond les pôles attracteurs de sens de l'idéologie d'Yvon Pesqueux que sont alors la légitimation en force (politique), «légitimité et passage en justice» et « conformisme et passage en ressemblance». Ce sont alors ces références d'ordre culturel et social qui nous aideront à comprendre et à penser notre modèle (scientifique) hypothétique de gouvernance des organisations qui sera décliné dans les pages qui suivent.

Tous ces ingrédients conduisent manifestement à définir l'idéologie comme un système organisé non seulement de valeurs mais aussi des idées (Wood, 1997), laquelle idéologie possède sa propre logique, au travers duquelle «fournit[-il] un cadre structuré à la perception des «fins» et des «moyens». Mais, l'idéologie n'est pas exempte de critiques comme nous l'avions bien vu supra avec Paul Ricœur (1997) et Yvon Pesqueux (2004a). Elle a donc «un caractère à la fois d'utopie (quant à ses buts ultimes) et de prescription (quant au moyen de les réaliser)». Ainsi, «plus les fins et les moyens sont clairement explicités, plus un système de croyance est «idéologique». A l'inverse, plus ils sont vagues et diffus, moins le système de croyances est «idéologique» (Wood, 1997). Donc, de part sa nature, l'idéologie est systématique car elle fait appel à des fins comme le libéralisme sous la coupe de la représentation de la mondialisation des échanges, par le marché global, montre sa préoccupation à la fin de l'histoire quant les religions monothéistes, à leurs tours, se préoccupent du Royaume éternel (Ibid.). Toutes ces fins mobilisent des moyens sous forme de prescriptions comportementales qui s'inscrivent dans la fonction pratico-sociale de l'idéologie. La logique idéologique (dont le caractère structurel repose sur les fins et les moyens) fonde alors les représentations qu'Yvon Pesqueux (2004, 2004a) décline au travers des modèles, des images, des mythes, etc., lesquelles font respectivement des connexions avec

les processus analogiques et empiriques (Jebbour, 2004) pour ce confondre tantôt avec la science, tantôt pour s'en séparer.

C'est ce que nous allons voir avec des notions qui figurent les éléments de notre modèle hypothétique de gouvernance des organisations, car en tant que modèle hypothétique, il serait d'abord une réduction de la réalité et comme norme, et reposerait «sur des éléments du discours qui prennent corps sur des pratiques ainsi rationalisées et susceptibles, en retour, de créer d'autres éléments de réalités qui aillent dans le sens du discours » (Pesqueux, Ferrary, 2004 : 7). C'est pourquoi les éléments du discours qui vont nous intéresser dans les pages à venir, à savoir la convention, le réseau d'institutions et l'activité concrète seraient susceptibles de créer d'autres éléments de réalité en engendrant d'autres hypothèses. Si cette confusion du modèle scientifique avec un modèle idéologique est de mise, le risque serait qu'il soit non-critiquable et donc non réfutable au sens épistémologique de Karl Popper.

C'est pourquoi l'étude de l'idéologie et sa critique est une démarche amplement scientifique bien qu'elle soit d'essence philosophique. Sinon, le risque serait que le modèle endosse le qualificatif d'une théorie scientifique désormais inscrite dans un «système d'équilibre stable» pour justifier toute opposition au changement ou alors forcer le changement mais d'une manière univoque. Ces discours comme le souligne magistralement Yvon Pesqueux font jouer aux théories scientifiques le rôle de justification idéologique «dans le sens où il y est fait recours pour justifier la constitution d'une société en un système d'équilibre stable», comme pour l'entreprise ou l'organisation, puisque leur ressort est intimement lié. Le risque est de vouloir inscrire ce lien (organisation-société) dans une perspective a-historique, par laquelle les théories de l'équilibre économique ou sociologique seraient «sujettes au détournement idéologique» qui les viderait de tout leur sens théorique et scientifique de telle manière qu'elles soient considérée, il y a quelques décennies encore comme des «boites noires». Mais, l'histoire revisitée de l'organisation-entreprise montre au contraire qu'elle «participe, pour le meilleur et pour le pire, à la transformation et à la production des sociétés» (Hatchuel, 2001). Et dès lors, elle ne peut être un phénomène social, ni naturel, «ou comme une donnée anthropologique », mais elle «se constitue comme une action collective «artefactuelle»», et c'est bien cet aspect-la qui rend justice aussi bien à l'histoire qu'à l'ingénierie dans les sciences de gestion[98]. L'origine sociologique de la théorie de l'entreprise ou de l'organisation «n'implique pas *à priori* de soupçon sur sa validité scientifique (Pesqueux, 2000,2004a ; Hatchuel, 2001). C'est l'idéologisation des théories scientifiques et sociologiques qui pose [alors] problème»[99]. Pour le comprendre, il n'y a qu'à se référer aux deux sociologues Français : Luc Boltanski et Laurent Thévenot pour interroger la thèse de la sociologisation du concept de l'idéologie de ces deux auteurs, par qui, toute logique d'action serait liée un cadre de représentation, vu comme une «pluralité de formes de généralisation» par référence à des mondes ou des cités (marchandes, industrielles, civiques, inspirations, domestiques, opinions). Chaque monde est régi par des principes qui ne sont pas toujours compatibles. La nécessité de l'accord se heurte aux présupposés de paradigmes de la rationalité, qui correspondent à chaque monde ainsi qu'à leur lien. C'est bien cet enjeu de l'accord et de la discorde, désormais inscrit dans «un projet de dépassement du clivage entre la sociologie et l'économie» qui fonde la thèse des deux auteurs, puisque la référence à ces mondes doit être à la portée de tous les agents pour peu qu'ils puissent se conduire «avec discernement dans des

[98] Armand Hatchuel (2001 :16-17) ;
[99] Pesqueux, 2004a ;

situations régies par chacune des formes de bien commun relevant de ces «mondes». Yvon Pesqueux voit dans ce projet de dépassement par discernement une façon de décoder des «« noyaux» idéologiques mais aussi de «noyaux» constitutifs d'une idéologie dans la mesure où ils déforment les représentations».

Aussi, l'auteur ajoute dans son texte de 2004a qui synthétise les travaux antérieurs aussi érudits que difficiles d'accès pour les non initiés, un développement fort original du concept de l'idéologie dans les sciences des organisations. Ce développement articule deux composantes hypothétiques à savoir que l'objet de sciences des organisations qui est l'entreprise peut être compris par l'idéologie qu'il porte en lui et que, cette compréhension passe par un ensemble de discours de et sur l'entreprise. Après avoir passé au crible des notions phares autours desquelles gravite et s'entrecroise le concept d'idéologie, à savoir la notion de valeur et de règle, et après avoir précisé la similitude des deux concepts d'idéologie et de culture notamment pour prendre en compte la contingence des représentations par rapport à un système de valeurs, l'auteur en arrive à souligner d'une manière magistrale que l'entreprise idéologique que l'on pourrait déployer pour parler de l'entreprise, tant par un discours interne qu'externe à elle, renvoie à la gestion des rapports entre les éléments de représentations qui la traverse dans la perspective de résolutions «des incompatibilités de sens». Par le concept de système de valeur, il introduit non seulement le processus d'évaluation, mais aussi d'affirmation d'une vérité par rapport à la cohérence rationnelle, porteuse de sens eu égard à la perspective contextuelle qui fonde «la dialogique valeur personnelles-valeurs impersonnelles» ; par le concept de règle, il indique son caractère applicatif «dans les limites d'une situation mais dont les circonstances se trouvent être relativement stables» pour rendre effectif le comportement à avoir, «et n'a donc pas de valeur universelle», si bien qu'elle trouve sa limitation au contour de la convention de portée générale et de fondements formels. Ainsi, la règle opère à mi-chemin de la convention et de la situation locale, si bien qu'elle en porte le sens tout en s'érigeant comme «règle de jeu». L'auteur anticipe, sans le dire, l'idée que nous défendrons dans cette thèse à savoir l'attraction de sens qu'offre le concept de convention à la notion de règle notamment par l'imitation qui s'impose comme étant légitime et inviolable et qui impact l'univers idéologique[100]. Ainsi, le sens porté par le caractère général de la convention s'en trouverait modulé par un système de règle. C'est celui-ci qui le questionne au travers un ensemble de situations locales par lequel tantôt la convention se cofonde avec l'idéologie, tantôt s'en libère par sa dynamique qui serait portée par l'utopie gestionnaire.

Cette entreprise de déformation des représentations dont l'assise repose sur le dépassement des clivages disciplinaires (sociologie/économie) va dans le sens d'action collective «artefactuelle», vue plus haut avec Armand Hatchuel, dans laquelle il est fait référence à la fois à l'histoire et à l'ingénierie (ensemble d'études de procédés qui encadre la conception et la réalisation de projets). Parce qu'elle fait référence à la fois à des principes (liés à une pluralité de représentations dans leurs rapports aux mondes de Luc Boltanski et Laurent Thévenot) et aux travers desquels s'opère la justification des actions et des décisions des acteurs ou groupe d'acteurs qui forment «une entité décisionnelle»[101]. Ces décisions et actions se traduisent par des règles de comportements ou de coordinations qui permettent aux acteurs d'agir en situation d'incertitudes, si bien que leur système de croyance tantôt se confonde,

[100] L'auteur donne l'exemple de musicien : être musicien c'est faire référence à l'état de l'art, aux choses convenus dans ce domaine, d'une certaine manière.
[101] Wood, 1997;

tantôt s'éloigne de l'idéologie. Dans le premier cas, il s'agit de la convention dont les méta-règles se confondent avec les règles de comportement, mettant alors la coordination en arrière plan ; alors que dans le second cas, il s'agit de la convention dynamique (qui figure un des éléments majeurs du modèle hypothétique du gouvernance) dont les méta-règles de justification mènent leur négociation avec les règles de comportements liées aux décisions et actions par rapport à une activité Humaine. Et c'est d'ailleurs celle-ci qui donne tout le sens aux sciences de gestion dans la mesure où elle combine instruments et structures organisationnelles (Hatchuel, 2001). Il ne s'agit pas de prescrire des comportements, mais plutôt de coordonner des comportements de façon à moduler les croyances des acteurs par rapport à une finalité liée à un «dilemme moral» ou/et «un enjeu commercial». Voila pourquoi la convention et l'activité en tant qu'éléments pertinents qui figurent notre modèle hypothétique de gouvernance des organisations peuvent s'inscrire aussi bien dans une perspective idéologique que scientifique. Mais cela ne peut suffire sans l'intégration du pôle institutionnel ou «réseau institutionnel» qui donne forme et sens à la notion d'intérêt, de contrôle, de domination et/ou de la manipulation pour induire certain conformisme, notamment au travers des instruments de gestion que nous reprendrons tout à l'heure.

Section 2 : La notion d'action organisée et la gouverne comme système

Introduction

Nous allons tenter de comprendre dans la présente section les deux notions d'action organisée et les différentes formes de gouvernes appropriées, ainsi que leur utilité quant aux postulats et aux hypothèses nécessaires à la compréhension de notre question de recherche. Dès lors le sens de l'action organisée prendra en compte les différents contextes des gouvernes, ce qui introduit la notion de gouvernabilité et par delà, le concept de gouvernementalité de Michel Foucault (2004).

2-1) La notion d'action organisée

Dans le champ des sciences de gestion, la notion de l'action organisée est intimement liée aux notions d'efficacité et d'efficience, sans lesquelles il serait difficile de parler du but de toute organisation. C'est ce que l'on retient du développement fait par Chester Barnard[102] (1938) mettant l'accent sur la fonction de direction de l'organisation (public ou privé) associé à la gouverne et donc à l'action planifiée, sans égard à la fonction de production parce que cette dernière devait la suivre en tout état de cause. En d'autres termes, le but de toute organisation est l'efficacité et l'efficience de l'action organisée. Par l'efficacité se pose la question de la mise en œuvre du projet de création de la valeur (économique/politique/ commerciale, symbolique). Ainsi l'efficacité se comprend qu'en termes de rapport entre le résultat obtenu et l'objectif poursuivi dans une optique fondée sur l'output ; et l'efficience pose aussi la question du statut de la relation commerciale/politique dans l'action organisée, et par delà le savoir et la connaissance qui en découlent et leur répercussion positive sur les acteurs/participants en termes de satisfactions. De cette manière, il est possible de considérer un modèle d'organisation comme un système artificiel d'abord au sens de Barnard (formel et informel) et puis ensuite au sens d'Herbert Simon (système de traitement de l'information) dans la perspective de la réduction de l'écart entre l'efficacité et l'efficience, c'est-à-dire que

[102] The functions of Executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938. 334p;

l'efficacité doit entraîner l'efficience et non l'inverse, par réduction de cet écart que l'utopie gestionnaire veuille remplir en corrélation négative avec la critique de l'idéologie.

L'action organisée exprime donc la dynamique organisationnelle par l'efficacité et l'efficience, et met en scène «les conditions et les mécanismes de régulation de l'action d'un ensemble d'acteurs interdépendants, mais relativement autonomes » précise Erhard Friedberg[103]. On ne raisonne plus au niveau de l'organisation vue comme un état où la direction, incarnant une gouverne, vise à maitriser délibérément le système de coopération auquel adhèrent des individus qui n'ont pas les mêmes objectifs, ni les mêmes impulsions, ni les mêmes possibilités que la direction peuve leur offrir. Elle intègre en son sein «le contexte de l'action, de négociation et d'échange politique, et surtout celle d'ordre local, par lequel est introduit un minimum de régularité et de stabilité dans les négociations et les échanges politiques entre les intéressés». C'est le caractère contingent et spécifique des ces «ordres locaux», par la règle qui vise à discipliner et stabiliser les relations, et le pouvoir[104] qui conduit au changement de ces règles, que Erhard Friedberg inscrive la dynamique de l'action organisée pour tenir compte des relations intra et inter-organisationnelles entre acteurs autonomes. Parfois, cette action organisée s'apparente à la gouverne et incarne une gouvernance comme ce fut le cas de l'analyse de Chester Bernard dans le contexte Américain d'avant crise de 1929. S'apparente-t-elle toujours de la gouverne et surtout dans les périodes de crises comme celle de 1929 ou encore celle des 'subprime' en 2008 ? La réponse est non si les périodes de crises ou de ruptures historiques se révèlent déconcertantes quant à l'action organisée de façon à remettre en cause la gouverne correspondante. Mais en même temps, le caractère contingent des «ordres locaux» participe à la dynamique synchronique des règles et des pouvoirs au sein des organisations, et dans ce cas là, la réponse n'est pas forcément négative. Bien entendu, il faudra tendre souvent et régulièrement à ce que l'action organisée coïncide avec la gouverne ou la gouvernance dans le cadre d'une circularité herméneutique, mais à condition qu'il y ait, encore une fois, une critique de l'idéologie comme vu supra, et sans laquelle toute dynamique synchronique et par delà diachronique seraient vides de sens. Dès lors, s'impose le postulat suivant : il y a matière à l'examen des deux concepts de gouverne/gouvernance et d'un mode légitime d'organisation de façon à ce qu'ils puissent se joindre succinctement afin de traiter les problématiques des acteurs qu'à des échelles locales par rapport aux échelles globales d'une organisation.

2-2) Les règles de jeu dans les activités

Si l'on reprend la typologie retenue par Chester Barnard (1938) concernant les règles de jeu de l'organisation, à savoir le côté formel taylorien et le côté informel relatif à l'école des relations humaines, ces typologies peuvent parfaitement être décrites par autant d'activités que de types de relations et d'acteurs. Nous proposons donc de caractériser l'organisation formelle par le modèle d'activités qui prime sur celui des relations de façon à ce que les

[103] Erhard Friedberg (2000) ;

[104] En voulant saisir cette occasion, nous pouvons ajouter que le pouvoir est une notion abstraite par laquelle on désigne généralement la faculté d'agir sur les choses ou les êtres. Entre celui qui agit et celui qui obéit, il doit y avoir l'application d'une force susceptible d'indiquer ou non une forme de relation de pouvoir. Elle pourrait l'indiquer, si l'on s'attache strictement à une approche formelle de la dite relation, c'est-à-dire celle qui met en avant la capacité des individus sur qui s'appliquerait une telle force à la reconnaître. Comment ? En légitimant la force qui s'applique à la dite force (Boltanski in Padis, 2005), par l'adhésion de la personne à la source de l'autorité (ibid.) que celle-ci relève de l'impersonnel (institutionnel ou symbolique) ou de personnel (réel ou mythique).

règles implicites, voire tacites y soient dissoute théoriquement par rapport aux règles explicites par lesquelles le modèle d'activité peut être décrit : «formal rules based system». Ainsi ce dernier n'est qu'un modèle d'activité qui prend forme en référence à «l'activité structurée», alors que les règles implicites feraient appel, à leur tour, tant aux «activités semi-structurées» qu'aux «activités non-structurées» justifiant ainsi le déploiement des règles et des pouvoirs à raison de changement de la nature d'activité, de son étendue (géographique) et de son degré d'homogénéité ou d'hétérogénéité.

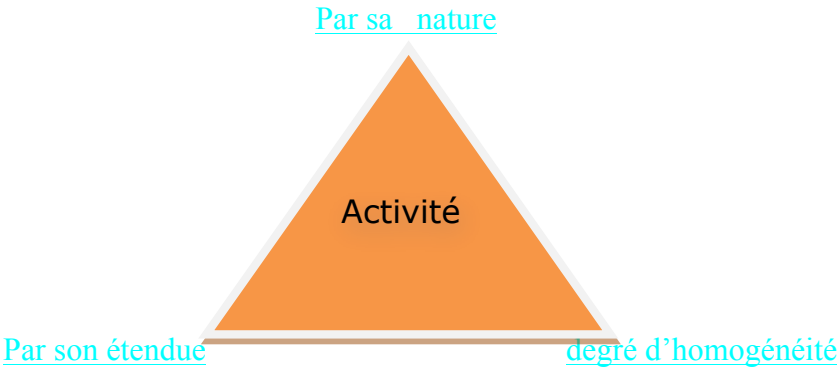


Fig.2

D'où le postulat majeur de l'instrumentation qui raffine sans se passer des idéaux types d'activités que l'on doit à Michel Sontag (1996). L'instrumentation, ou technologie sociale, est une notion développée par des philosophes de sciences, des chercheurs de gestion, des politologues et des sociologues de sciences. Karl Weick (1979) est considéré comme l'un des pionniers dans le domaine des sciences de gestion. Il a réfléchi à partir des matériaux historiques sur les instruments de gestion en s'inspirant des sociologues de sciences à propos de leurs origines. Pour l'auteur, il réside bien dans les jeux sociaux ou dans les actes[105]. L'apport analytique de l'auteur est que les instruments de gestion ne peuvent renvoyer à la rationalité apparente des organisations, mais aussi aux règles tacites qu'ils imposent aux acteurs et donc à l'organisation. C'est pourquoi il est nécessaire de comprendre leur signification «en termes de pouvoir et de diffusion de modèles cognitifs»[106], et d'élargir ainsi l'horizon analytique forgé entre autres par l'école Française de sociologie des organisations de façon à prendre en compte les «Relationship based system».

2-2-1) L'aspect formel de l'instrumentation au service de la rationalité organisationnelle : vers l'activité comme miniature de la gouverne

Si les instrumentations contribuent à donner du sens au pouvoir des acteurs tout en laissant leur emprunte dans des modèles cognitifs, et donc dans les «modèles mentaux partagés »[107], ils pourront tout de même servir d'outils d'aide à la rationalité comme la comptabilité rationnelle par laquelle Max Weber entend «l'émergence de la comptabilité en partie double » avec le développement du commerce au dernier siècle du Moyen âge. Cette évolution instrumentale au service d'une rationalité proprement économique marque ainsi le passage de l'économie antique basée sur la comptabilité, à partie unique, qui vise au «simple recensement des dépenses et de recettes », vers une comptabilité rationnelle accordant place à l'impératif

[105] Lascoumes, 2004 ;
[106] Ibid. ;
[107] Mantzavinos et al, 2009 ;

du développement commercial, à savoir le besoin de crédit, du compte de capital et d'amortissement ainsi que le processus par lequel ces différents postes se déploient. Sans vouloir rentrer dans les détails de l'instrumentation comptable moderne, nous pouvons souligner, à l'instar de Weber, que celle-ci correspond «à la mise en œuvre d'une rationalité proprement économique, orientée vers les consommateurs et le marché. Grâce à cette méthode, on pouvait désormais faire des analyses de rentabilité, ce que la comptabilité en partie simple n'autorisait pas»[108].

Qu'il s'agisse du système antique ou du système capitaliste de la comptabilité, on ne saurait affirmer la plénitude rationnelle du second par rapport au premier si tenté que dans chacun des deux il y a d'abord une rationalité par rapport aux valeurs, par laquelle l'opérateur de cohérence combine à la fois l'objectif et le sens. Ainsi, dans la rationalité par rapport à un objectif, l'instrumentation comptable sous-entend un opérateur de cohérence instrumental dont les assises sont le but et les moyens (Weber, 1971). Cette distinction faite par l'auteur entre les deux systèmes comptables antique et capitaliste en termes de degré de rationalité conduit à prendre en considération la logique de chaque système non pas seulement par la rationalité par rapport aux valeurs, mais également en rapport avec la nature de l'unité de production (antique/capitaliste) correspondant à chaque espace anthropologique étudié, qui n'était pas, en somme, la firme. En revanche, «À la question de la rationalité des pratiques de gestion, et selon le point de vue duquel il se plaçait, Max Weber lui-même a répondu … en acceptant l'idée d'une rationalité relative (lorsqu'il analysait de manière technique les pratiques comptables)» du système capitaliste[109]de son époque.

Aussi, dans son analyse de l'administration bureaucratique, Max Weber (1971) en donne une définition sous forme du type le plus pur de la domination légale. Parce que selon lui, «seul le chef du groupement occupe [à cet égard] la position de détenteur du pouvoir soit en vertu d'une appropriation, soit en vertu d'une élection ou d'un successeur désigné. Mais ses attributions de détenteur du pouvoir elles-mêmes constituent «des compétences » légales»[110]. Se sont ces dernières qui fondent la reconnaissance de l'autorité hiérarchique du chef de groupement comme autorité légitime, qui a un droit de regard sous-forme d'influence en input et par le contrôle (audit) en output. Dans cette configuration, le pouvoir se confond évidemment à l'autorité. Ensuite, l'auteur distingue la réalisation de la domination bureaucratique la plus pure par l'incorporation de principes de nomination des fonctionnaires dans des procédures ou instrumentations bureaucratiques, de celle la moins pure, c'est-à-dire la hiérarchie fonctionnariale élective, parce que les procédures ou instrumentations de celle-ci font dire qu'elles ne peuvent mener que vers une discipline approximative, et ce, au contraire de la première où la plénitude disciplinaire fait qu'une action réussie du subordonné serait tributaire du jugement positif du supérieur, et l'inverse est tout aussi vrai. Alors que dans la bureaucratie élective, le subordonné comme son supérieur peuvent se targuer respectivement de leur élection, et du coup, la réussite du subordonné ne peut dépendre du jugement du supérieur[111]. Ainsi ces deux principes de nomination et d'élection au sein de la bureaucratie reposent sur des instrumentations légales fortes différenciées et conduisent vers des comportements rationnels de la même manière, faisant appel à différents processus de décisions. Que dire alors de l'effectivité d'action d'un subordonné qui figure l'administration

[108] Alain **Bresson** et François **Bresson** (2004) ;
[109] Ibid.,
[110] Weber, M, (1971 : 226) ;
[111] Ibid. ;

bureaucratique basée sur la nomination par rapport à son supérieur qui figure pour sa part la bureaucratie élective, et que les compétences légales du premier n'ont rien avoir avec les compétences politiques du second ? Voila un champ qui ouvre l'objet de notre thèse en termes d'instrumentations composites qui seraient capables d'incorporer des principes bureaucratiques qui n'ont pas le même sens, quoi qu'ils soient appelés à cohabiter pour réussir une œuvre liée au besoin de la cité ? Que dire alors des instrumentations davantage composites faisant appel non pas seulement à la compétence légale de la bureaucratie élective et nominative, mais à d'autres compétences qui relèvent de l'entreprise privée que Max weber, lui-même, définit comme «une activité continue en finalité», ou encore d'un «groupement organisé en entreprise» qu'il considère comme «sociation comportant une direction administrative à caractère continu, agissant en finalité» (Weber, 1971 : 55) ? Allons-nous dans ces cas là vers des structures organisationnelles qui contribuent à la limitation du pouvoir de chacun des acteurs qui figurent respectivement des types de bureaucraties incluant par exemple le gouvernement national/régional, l'administration publique et l'entreprise privée ? Qu'en est-il alors des «compétences légales» de chacun des acteurs qui constituent des actifs spécifiques et qu'en même temps pour des raisons d' impératifs fonctionnels liés à la dépendance en ressources, ces acteurs seront amenés dans la perspective d'un «accouchement d'une œuvre quelconque» à dialoguer et à coopérer suivant «le principe de la collégialité» que Weber inscrivait déjà dans une procédure qui vise à dépouiller tout mode de domination «de son caractère monocratique, attaché à une personne » (Ibid., p : 279) ? Qu'en est-il du caractère temporaire des procédures ou instrumentations composites, voire à la combinaison de celles dites temporaires avec d'autres plus ou moins durables par lesquelles la composition et la recomposition ne se feraient pas toujours avec les mêmes acteurs à raison de changement affectant, et les projets politiques, et les procédures gestionnaires eu égard à l'évolution de l'objet de l'économie politique de tout gouvernement? Weber avait déjà souligné l'importance d'assoir le principe de collégialité dans la perspective d'affaiblissement de la domination, et ce, dans des procédures concernant déjà les instances se chargeant des affaires publiques de la cité, c'est-à-dire «(aux détenteurs du pouvoir eux-mêmes) les plus (formellement ou matériellement) élevées»[112], et ajoute pour définir la collégialité en disant : «on peut désigner comme «collégiales», de par leur forme extérieure, les sociations qui doivent réunir comme représentants les délégués des intérêts idéaux, ou matériels, ou de puissance qui s'entre-heurtent, afin d'obtenir une conciliation des oppositions d'intérêts par le compromis»[113]. Le pouvoir ici se distingue fortement de la notion d'autorité basée sur la reconnaissance de ceux qui sont dominés et qui subissent le pouvoir de la part à l'autorité légitime. L'on comprend donc que la «sociation» pour l'auteur désigne toute «relation sociale lorsque et tant que la disposition de l'activité sociale se fonde sur un compromis d'intérêts, motivés rationnellement en valeur ou en finalités, ou sur une coordination d'intérêts, motivée de la même manière» (p : 41). En d'autres termes, les sociations peuvent être répertoriés en trois types purs dont deux concerneraient l'échange rationnel en finalité, à savoir le libre accord qui peut se faire soit sur le marché et dans ce cas là, il s'agit à travers ce mécanisme ou mode d'organisation d'obtenir des compromis des intérêts opposés mais complémentaires ; le second type d'échange rationnel en finalité concernerait toute association à but lucratif déterminé et dans ce cas là, le libre accord repose sur la poursuite d'intérêts spécifiques de types économiques ou autres ; le troisième type idéal de sociation repose quant à lui sur l'échange rationnel en valeur, en cela, il se distingue des deux premiers types par la

[112] Ibid. p : 281-282 ;
[113] Weber, M, 1971 : 283 ;

conviction que les membres de l'association partagent en termes de rationalité en valeur. Max weber reconnait lui-même la difficulté d'observer ces types purs de « groupements de domination» par le concept organisationnel de «sociation» en indiquant alors que «dans toutes les formes de dominations est vital le fait de l'existence de la direction administrative et de son action continue en vue du maintien de la docilité qui tend à l'exécution des ordres sous contraintes». Cette vitalité par laquelle s'exprime le phénomène organisationnel par le concept de «sociation» permet, d'une part, de comprendre les différentes facettes du phénomène de pouvoir et d'autre part, de mettre plus avant l'aspect dynamique de l'organisation par l'action organisée, qui saurait se déployer en fonction de types de domination, que l'on peut alors trouver au sein d'une même institution. Prenant le marché comme institution capitaliste, celui-ci peut se déployer par l'organisation d'un compromis entre intérêts divergents et complémentaires par une autorité de la concurrence, qui n'est autre chose qu'une administration bureaucratique. Et en même temps, le marché comme «sociation» fait voir aussi la domination charismatique que l'on peut adosser à un vendeur de part la sympathie que lui reconnaissent les clients, en ce sens que son autorité charismatique est tributaire de la reconnaissance des acheteurs qui sont en même temps des dominés. Ainsi dans le marché, comme institution capitaliste, se déploient plusieurs modes d'organisations, à savoir le marché, la bureaucratie et l'autorité charismatique, lequel marché peut tout aussi inclure en son sein le clan (Ouchi, 1980) ou le fief (Boisot, 1995, 2005) en tant que modes d'organisations. Ce déploiement organisationnel à raison du changement des formes serait alors tributaire du déploiement récursif de l'idéologie et de l'utopie à travers des structures symboliques pertinentes comme vu supra.

L'originalité de la thèse de Max weber (1971) ici est que les instrumentations en tant qu'outils de gestion, ou procédures bureaucratiques ou collégiales participent de part leur volet rationnel et/ou formel (légal) au développement des sociétés capitalistes. Ce développement n'est prévisible qu'à raison du déploiement organisationnel en fonction des types de dominations. Dit autrement, l'action organisée en tant que dynamique organisationnelle, participe par le biais des instrumentations, à donner le caractère unificateur d'une institution en montrant autant de facettes de pouvoirs que d'autorités en son sein. Ce sont ces derniers qui participent pèles-mêles à réduire les écarts possibles entre l'efficacité et l'efficience de l'action organisée. Cependant, Max Weber (1971) ne dit rien sur le concept qui serait à même d'incarner le caractère unificateur d'une institution par le déploiement de divers modes d'organisation en son sein (par l'extension et l'ouverture), et participe par la même à préfigurer un mode d'organisation (par la prescription) en tant que rupture intentionnelle visant à modifier les comportements organisationnels données[114]. Chose que Chester Barnard (1938) a su faire en conceptualisant l'organisation moderne dans une dynamique de changement planifié, associé à la gouverne dont l'incarnation est la direction administrative. Pour ce dernier, c'est bien cette dernière qui est le maître d'œuvre de l'organisation, et dont la fonction est de maintenir, maîtriser le système de coopération en son sein, dans lequel les individus adhèrent plus au moins en fonction de leurs objectifs et des possibilités qui leurs sont offertes[115]. Ainsi la gouverne par la direction administrative via des instruments de gestion appropriés donne sens à la dynamique intra-organisationnelle de type cybernétique et que l'organisation donne sens à la gouverne tant que l'environnement et la volonté de ces membres le permettent. Ce n'est qu'en période de crise, notamment de 1929, et/ou du progrès

[114] Au sens de Gomez P-Y (1996) ;
[115] Barnard, 1938 ;

technique que la gouverne par l'administration ainsi que son pouvoir se révèlent limitatifs dans le cadre récursive de la critique de l'idéologie et de l'utopie.

2-2-2) La rationalité limitée comme critique de l'utilisation rationnelle des instrumentations

Bien que la thèse Wébérienne de l'utilisation rationnelle des instrumentations, ou dispositifs pour mettre l'accent sur son caractère systémique, participe au développement des sociétés capitalistes, il n'en demeure pas moins que de tels outils, vus dans leur diversité, bien qu'utilisés rationnellement ne puissent pas garantir aux acteurs organisationnels la mise en œuvre d'une stratégie totalement rationnelle. C'est en tout cas la thèse défendue par le prix Nobel Herbert.A.Simon (1957) par son concept de rationalité limitée.

Encadré 1-1 : la rationalité limitée

La notion de «rationalité limitée» de Herbert.A.Simon (1957) fait partie de l'école Américaine de la théorie de la décision. C'est bien le cadre d'analyse de cette dernière qui est prise en compte par l'auteur pour forger son concept de rationalité limitée. Pour cela on peut retenir trois étapes de la décision chez Simon : lister tous les comportements possibles ; ensuite déterminer les conséquences de chacun ; et enfin évaluer séparément ces ensembles de conséquences. Ainsi, la rationalité réside dans la sélection d'un comportement préféré parmi un ensemble de comportements envisageables, au regard de l'évaluation de ses conséquences par rapport à un système de valeurs. Or l'auteur montre que la connaissance complète tant de ces comportements que de leur conséquence dans le choix est impossible. Seul un nombre réduit de comportements possibles se présente à l'esprit au moment du choix et que leur conséquence s'apprécieraient dans le futur et non pas le présent, ce qui remet au centre du choix les valeurs connues sans égard à leur caractère anticipateur dans le futur. C'est pourquoi dans la plupart des cas, les individus qui sont confrontés à un choix tentent selon l'auteur de construire un modèle simplifié de la réalité dont la base repose sur leur expérience passée. Dès lors il n'y a pas de place à la maximisation de leur rapport coût/bénéfice lié à leur comportement respectif, mais plutôt à la recherche d'un minimum de satisfaction sans aller plus loin.

Le concept de rationalité limitée de Herbert.A.Simon (1957) est d'utilité pour comprendre d'une part que les outils dont peut disposer l'entreprise pour prendre des décisions sont loin de servir une rationalité maximale dans les processus décisionnels les concernant. Et d'autre part, il rend compte des obstacles que peuvent rencontrer les entreprises ou les institutions publiques locales ou gouvernementales dans l'élaboration des contrats tenant compte de toutes les éventualités avec leur partenaire dans le cadre de réalisation de leur projet respectif.

Pour lui, bien que l'intention rationnelle de l'être l'Humain soit manifeste, celle-ci serait limitée même en la présence d'outils d'aide à la rationalité comme la comptabilité, les systèmes d'aide à la décision ou la planification. L'utilisation de ces outils, aussi sophistiqués soient-ils, dans la mise en œuvre de toute stratégie rationnelle se heurterait toujours aux contraintes du contexte que la faculté Humaine ne saurait déchiffrer en totalité. C'est donc le contexte de l'action organisée qui donne sens à l'instrumentation ou dispositif qui se propose d'unifier une institution en vue de réduire tout écart possible entre l'efficacité et l'efficience. Dès lors l'instrumentation à elle seule ne peut incarner la gouverne qu'en rapport avec le contexte. C'est ce qu'on nomme la gouvernabilité en tant que mise en situation spécifique de la gouverne par laquelle la réduction de tout écart entre l'efficacité et l'efficience de l'action organisée serait assujettie tant à son acceptabilité sociale, politique, écologique, économique et/ou symbolique que par la structure organisationnelle au travers duquelle s'effectuent les relations entre les acteurs concernés. La gouvernabilité en tant que mise en situation de la gouverne prend un accent plus synchronique que diachronique qui nous éloigne du spectre des moments de ruptures historiques ou de crises économiques comme celle de 1929 ou celle de 2008.

Dans le sillage des critiques faites entre autres par Herbert.A.Simon (1957), et Karl Weick (1979), le chercheur Français Michel Berry[116] (1983), du centre de gestion de l'école polytechnique, montre à la différence de Max Weber (1971), mais à des degrés variés, que les aspects invisibles des instruments de gestion ont des impacts dans l'évolution des systèmes Humains. L'originalité de la thèse de l'auteur c'est qu'il a cherché à montrer qu'aussi sophistiqués soient-ils, les instruments de gestion sont loin seulement de servir discrètement et fidèlement le pouvoir des dirigeants comme des tableaux de bord ou des dispositifs de pilotage d'un avion auxquels la volonté Humaine fait appel, mais aussi ils «sont souvent des éléments décisifs de la structuration du réel, engendrant des choix et des comportements échappant aux prises des Hommes, parfois à leur conscience», ce qui peut amener les organisations vers une destinée non voulue par ses membres tout au plus par ses dirigeants. Michel Berry (1983) ne nie pas le succès relatif des organisations-entreprises, notamment en France durant les périodes de croissances et même après, mais attribut ce succès au flou congénital lié aux marges d'actions que les acteurs de chaque zone pertinente de l'organisation cherche à créer, non pas seulement sous forme de «construit social» contingent[117], où l'accent est mis sur la manière dont les acteurs jouent avec le système par les relations de pouvoir (que les uns exercent sur les autres) et les règles dans une théorie sociologique du pouvoir (par laquelle est conçue la conduite de l'organisation), mais aussi sur le pouvoir que les acteurs peuvent exercer sur les systèmes Humains. La thèse s'énonce ainsi : il ne s'agit pas seulement de tenir compte de la façon dont les acteurs jouent avec le système, mais également et essentiellement par la façon dont ils exercent leur pouvoir sur le système dans le contexte de crise économique, de mutation historique, etc. Parce que les outils de gestion se confondent avec l'action des acteurs dans les organisations-entreprises (Berry, 1983 ; Hatchuel, 2001) à la limite de leur spécialisation respective. C'est pourquoi, les «instruments de gestion et d'évaluation appliqués à chacune des parties de l'organisation sont spécialisés et partiels ; cette spécialisation répond à une division des rôles et il apparaît normal que le commerçant, le fabricant, le financier, etc., relèvent de critères différents et disposent d'instruments propres à leur fonction : ces instruments sont les moyens d'une division de la vigilance. Mais cette spécialisation des critères rend impossible une cohérence globale des choix. Il y a alors une contradiction entre les critères traditionnels de la bonne gestion, fondée sur la croyance en une rationalité universelle posée a priori, et la marche effective d'une organisation, régie par une juxtaposition de logiques locales engagées dans une incessante confrontation». Ce n'est qu'avec la présence du flou au niveau de l'information que «l'excédent de moyens et l'opacité sur les pratiques» rendent possible les cohabitations de ces logiques.

Le pouvoir que peuvent exercer les uns sur les autres ne relèvent pas des enjeux stratégiques, lesquels doivent mener vers l'accroissement du savoir au sein de l'organisation, mais plutôt comme le dit l'auteur vers des «enjeux immédiats du pouvoir» dont on sait que les relations de pouvoirs des acteurs sont «emportés par un système sur lequel ils ont peut de prise, ce dont ils arrivent même à perdre conscience» (Ibid.). Pourquoi ? Parce que dans toute organisation-entreprise les agents et les dirigeants doivent maintenir la vigilance sur l'évolution du contexte de l'organisation. Or les indications du tableau de bord peuvent par exemple déjouer une telle vigilance «chacun cherchant à faire bonne figure au regard des valeurs relevées sur ces indicateurs». N'y-a-t-il pas alors impasse au niveau de la gouverne

[116] Berry, M, 1983, «une technologie invisible», Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris ;
[117] à l'instar de l'apport de l'école Française de la sociologie des organisations représentée entre autres par Michel Crozier et Erhald Friedberg cité plus haut.

même en la présence de la gouvernabilité, parce que l'autonomie des acteurs serait battu en brèche, et ce au contraire de la thèse des sociologues des organisations, parce que suivant leur spécialisation respective, les acteurs sont rendus dépendant du système tant que celui-ci forge à tord ou à raison leur conviction quant à une pratique efficace de la gestion et une régularité dans leur comportement, jusqu'à ce que les failles apparaissent et dès lors ils devraient agir sur le système. **Michel Berry (1983) anticipe sans le dire la théorie des conventions dans le domaine de sciences de gestion**, en tout cas certains de ses constituants (voir encadré 1-2), en montrant l'axiomatique de régularité qui sous-tend les habitudes et les comportements convenus dans certains contextes (Lewis, 1969). Toutefois, le statut de régularité renvoie chez lui à une certaine incertitude quant à la destinée non-voulue de l'organisation, sorte de convention qui s'auto-renforce avec l'état d'incertitude endogène générée par la dimension invisible des instruments de gestion. En effet, c'est par la confusion de l'action aux instruments qu'utilisent les convenants ou les acteurs, qui tend à induire des règles professionnalisées par mimétisme, et donc un certains comportements conformes à ces règles, **mais à des échelles différentes de l'organisation**.

Encadre 1-2 : la théorie des conventions

La théorie des conventions est le résultat de recherches pluridisciplinaires faites d'abord par les philosophes comme David Kellog Lewis et des épistémologues comme Karl Popper et des contemporains philosophes de sciences comme Jean-Pierre Dupuy, ensuite, par une série de travaux menés séparément par les économistes et les gestionnaires vers la fin des années 1980. Les principaux contributeurs en économie sont des chercheurs Français comme François Eymard-Duvernay, Laurent Thévenot, André Orléans, Robert salais, etc. ; et en sciences de gestion, on peut citer Richard Berry, Olivier Favreau, Pierre-Yves Gomez, Marc Amblard, etc.

David Lewis (1969) est connu pour avoir introduit une axiomatique méthodologique permettant d'étudier une convention : d'abord il faut qu'il y ait **incertitude** et ensuite **la régularité (R)** dans le comportement des convenants et enfin les conditions qui permettent d'y parvenir, à savoir : 1)chacun doit se conformer à R ; 2) chacun croit que les autres s'y conforment ; 3) la croyance en la conformité pour des autres à R est une bonne raison pour un participant de s'y conformer ; 4) les participants ont une préférence pour une conformité générale des participants à R plutôt que moindre que général (en cas où au plus un des convenant décide de ne pas s'y conformer) ; la régularité R possède toujours une alternative R' laquelle devant satisfaire les deux dernières conditions ; 6)enfin les cinq dernières conditions sont le socle de connaissance commune (Common Knowledge) ou elles apparaissent comme telles. En résumé les conventions apparaissent dans des situations d'incertitudes et se comprennent comme des repères socialement construits qui s'imposent du fait de leur performance dans les activités humaines suivant un processus mimétique dont le résultat est la régularité dans le comportement des convenants qui donne à la fois le sens de leur action et décision, notamment pour résoudre les problèmes récurrents.
Sans vouloir rentrer dans les détails, les économistes ont popularisé le socle de la théorie d'économie de conventions pour remettre en cause les hypothèses de la théorie économique standard, à savoir l'optimisation de la rationalité des comportements individuels et l'unique coordination marchande de ces comportements et l'extension de ces hypothèses vers les théories de contrats par lesquels les problèmes de l'asymétrie d'information sont mis en exergue corrélativement à la rationalité limitée, et posent la question de la coordination organisationnelle. L'ouvrage collectif dirigé par André Orléans (1994) est révélateur de ces limites en termes de rationalité et de coordination marchande. On peut retenir de la démarche conventionnaliste à la fois l'incomplétude des contrats face à l'incertitude ; ensuite la rationalité stratégique peut conduire à une spéculation infinie au regard de l'anticipation d'autrui ; et enfin la logique stratégique elle-même est incomplète en la présence de deux équilibres de Nash (rouler à droite ou à gauche ; produire soi-même ou faire produire par les autres). Ainsi face aux comportements strictement individuels, la théorie économique des conventions s'impose dans la construction des dispositifs cognitifs collectifs en tant repère pour coordonner à la fois des comportements et les croyances (les représentations) des acteurs.

Les gestionnaires quant à eux, par le biais notamment de Michel Berry (1983), de P-Y Gomes (1994, 1996, 2006), entre outre, par une série d'ouvrages et articles ont su introduire la théorie des conventions en sciences de gestion. Leurs apports seront mis en avant dans notre recherche, sans oublier le travail original et ambitieux du

sociologue et économiste Luc Boltanski et du sociologue Laurent Thévenot dans leur ouvrage désormais classique de l'économie de la grandeur où les deux chercheurs analysent les organisations en termes de compromis entre plusieurs modèles d'évaluations appelés mondes ou cités. C'est bien la question de la formation des accords et la coordination entre acteurs dans les organisations qui ont motivé leur investigation. Ainsi, deux natures de règles sont mises en avant, à savoir d'abord le premier niveau (méta) où la règle n'est qu'un principe de référence qui légitime les actions et décisions des acteurs (règles constitutives) ; au niveau infra, il s'agit de règles de comportements ou au mieux des règles de coordination qui permettent aux acteurs d'agir en situation d'incertitude. Ce sont des règles en situation d'activités organisationnelles semi ou non-structurées.

Michel Berry pointe du doigt la dissonance qui mettrait en exergue l'inadéquation du discours conventionnel relatif au système d'information qui le véhicule par rapport aux transformations contextuelles. Mais il ne discute pas le discours conventionnel du dit système dans les mêmes termes, lui préférant les instruments de gestion au lieu que ce soit le dispositif par lequel une certaine cohérence devrait être incarnée afin de rendre justice à l'efficacité de l'action organisée par une gouverne capable de dynamiser le système dans la perspective de la réduction de l'écart entre l'efficacité et l'efficience de l'action organisée. En mettant de côté la notion de dispositif, tout en étant fidèle à sa thèse, l'auteur pointe du doigt le problème de la gouvernabilité des organisations par les instruments de gestion. Il montre à cet égard l'importance des instruments de gestion alternatifs dans le renversement des règles inscrites dans la pratique et les comportements mimétiques des acteurs induits par les instruments, et qui ont failli à la gouvernabilité de l'organisation. Ainsi, la thèse de Michel Berry (1983) anticipe la notion de convention et sa dynamique en rapport aux instrumentations et donc aux dispositifs de gestion quant à la gouverne et à la gouvernabilité des organisations. En ce sens, elle montre implicitement que l'organisation-entreprise ne peut donner sens à la gouverne ou au système de gouvernement incluant conventions, instruments et acteurs stratégiques[118] que dans la mesure où la dynamique du couple convention-instrument soit en prise avec toute dissonance entre les pratiques gestionnaires et l'évolution du contexte.

2-2-3) l'activité organisée comme dimension intelligible de la gouverne

Nous allons nous efforcer dans ce qui suit de synthétiser l'interaction d'outil-structure organisationnelle par le concept d'activité que Max Weber avait déjà défini avec soin. En effet, l'activité est inséparable de tout acte humain visant l'atteinte ou non d'une finalité. Elle nécessite donc des ressources à mobiliser par les individus qui s'activent pour y parvenir. Ces ressources peuvent êtres humaines, naturelles (au sens physique) ou cognitives. La disparité de ressources dont dépend toute activité fait d'elle un concept de base à partir duquel dérivent les autres concepts que ceux-ci soient sociologiques, économiques, politiques (Max Weber, 1971) ou gestionnaires. Ainsi parle-t-on de l'activité sociale en générale, de l'activité socio-économique, de l'activité politique voire de l'activité cognitive pour donner une coloration sectorielle à la notion sans en exclure le caractère opérationnel à l'échelle micro-sectorielle ou territoriale. Comme l'avait indiqué Max Weber (1971) supra, toute activité se détermine en exploitant les moyens ou les conditions qui la rendent opératoire en vue d'une finalité propre : il s'agit là du déterminant rationnel en finalité. Elle se détermine aussi par les croyances en des valeurs propres à une société donnée, par respect d'un certain type de comportements (traditions) sans pour autant se poser la question de leur finalité : Il s'agit là du déterminant rationnel en valeur. Ces valeurs peuvent être d'ordres religieux, éthiques, etc. De plus, pour Max Wéber, les activités sociales se déterminent tant par les traditions que de façon

[118] ayant des intentions et des convictions à propos de l'efficacité de la convention en tant que système d'information devant montrer une certaine cohérence à propos de leur effort respectif eu égard aux objectifs.

affectuelle, à l'échelle individuelle de façon à revêtir un caractère émotionnel, voire passionnel dans leur registre actuel. L'ensemble de ces déterminants, nous le voyons bien, se décline à travers les institutions, les valeurs des acteurs (individuelles et collectives), leur finalité, leur tradition qui sont autant de variables comportementales nécessaires à tout système organisé[119]. Ces variables de comportement organisationnel engendrent, pour sous-tendre une ou des activités, des relations sociales multiples (ibid.), et dont le leitmotiv réside dans les invariants qui leur sont nécessaires, à savoir *les règles et les ressources qu'il faudra convertir réciproquement dans la structure organisationnelle sous l'égide de la convention, mais pas seulement !*

Si l'on part de là où nous nous sommes arrêtés, ci-dessus, nous pouvons redire que les dispositifs de gestion peuvent être source d'inertie bureaucratique, par laquelle il serait impossible de dynamiser l'organisation par les relations du pouvoir non pas avec le système, mais sur le système. Il n'y a alors qu'une condition nécessaire et suffisante du point de vue analytique pour que la dynamique organisationnelle au sein des institutions puissent rendre compte des modes d'organisation qui mettraient de côté l'inertie bureaucratique ou l'illusion de changement. Cette condition repose sur «l'intrication » des outils de gestion avec des formes d'organisations comme préalable nécessaire à l'accroissement du savoir et donc à l'apprentissage collectif. C'est en tout cas la thèse soutenue par Armand Hatchuel (2001) l'autre ingénieur en sciences de conception et chercheur en sciences de gestion. Pour lui, c'est bien l' «interaction outil-structure» qui permet de comprendre l'organisation en tant qu'activité organisée au travers des groupes humains particuliers. Cette activité devant marier les deux concepts d'outils de gestion (qui seraient naturels aux conceptions dans les sciences de gestion) et de la structure organisationnelle qui pour lui dérive de la notion historique du «bon chef» ou de «bonne délégation» (Ibid.). Mais, Armand Hatchuel omet de nous expliquer que la convention en tant que règle d'ensemble au sein d'une organisation (convention d'effort) ou «convention de qualification», rend possible toute conjonction/disjonction entre valeurs fonctionnelles et valeurs procédurales ; entre normes fonctionnelles (y compris technique) et normes légales. Et dès lors, parait-elle comme une règle qui s'impose à l'ensemble des acteurs organisationnels qui se veulent être des partenaires, c'est-à-dire les éléments du système organisé et dont les relations s'expriment à travers une structure intra et extra-organisationnelle. En effet, la convention permet de distinguer l'autorité en tant que pouvoir institué proprement à un système organisé, quant ce n'est pas au carrefour d'une multitude de systèmes organisés, des autres pouvoirs émanant de ces derniers : cette distinction est rendue possible par la transformation de la règle durable qui prend corps dans l'autorité formelle en règle à connotation rationnelle. La convention est donc un principe fondamental sur lequel repose tout système organisé présent ou en devenir, si bien qu'elle en exprime la rationalité à travers une activité finalisée[120], dans laquelle se reconnaissent (idée de reconnaissance) les parties prenantes impliquées, venant de mêmes ou de différentes sphères de la vie sociale ou organisationnelle, et qui veulent exprimer tant leur propre rationalité que leur propre pouvoir, étant donné la dissymétrie originelle de leur position dans les différentes structures concrètes. Et l'on s'attend à ce que la convention rende la cohabitation possible entre ces éléments pour en faire respectivement une rationalité complexe et un système de pouvoir. De ce fait, ***elle est un cadre structurant beaucoup plus favorable à des relations de pouvoirs qu'à des relations de réciprocité.*** En opérant en plein régime, la convention redevient un pôle attracteur de sens par excellence de la gouverne de

[119] Il y a sans doute d'autres variables que nous ignorons.
[120] Au sens Wébérien qui nous intéresse dans cette étude ;

l'organisation. Car, elle établit une attente comportementale les uns envers les autres, par laquelle l'ordre donné par les uns se conjugue à l'obéissance exprimée par les autres, au travers d'une activité finalisée, à laquelle ils doivent participer, au-delà des impératifs qu'impose le contrat en termes de contrôle, sanction ou récompense. Et l'on s'attend enfin, outre le principe fondamental, la dissymétrie des acteurs organisationnels, que la sanction conventionnelle aille dans le sens de 'la réprobation du groupe'. Ce sont ces éléments conditionnels, qui permettent via un système d'information, l'établissement d'une convention et de sa dynamique, compte tenu de l'activité mobilisée.

La convention nécessite donc une activité finalisée au travers de laquelle s'exprime amplement l'ensemble des règles institutionnelles et organisationnelles et la rationalité des acteurs, sous la coupe d'une règle d'ensemble, qui se concrétise par l'opérationnalisation de l'attente comportementale les uns envers les autres, que celle-ci ressortisse aux règles explicites, implicites, codifiées ou non. Elle impose de tenir compte de mécanismes physiques et des mécanismes cognitifs propres à caractériser un modèle d'activité.

Dans ce sillage, l'interaction outil-structure ne peut que s'intégrer dans la notion d'activité organisée d'un collectif particulier, activité mobilisant des relations de pouvoir dans et sur le système dans ces deux volets : formel et informel, et le savoir dans l'organisation. Ainsi, l'activité organisée n'a de sens en rapport avec l'action organisée qu'en tenant compte des «activités semi-structurées» et des «activités non-structurées»[121], par lesquelles on pourrait discuter aussi bien des modèles cognitifs et de leur évolution que les enjeux stratégiques du pouvoir par l'interaction de l'instrumentation et de la structure organisationnelle. Dès lors, l'interaction structure-instruments est créatrice d'un espace de jeu qui limite la rationalité organisationnelle en même temps qu'elle offre aux acteurs stratégique le moyen de moduler leur jugement et d'apprendre pour désapprendre de façon à agir aussi bien sur le système qu'avec le système, dans la double perspective synchronique et diachronique. Ce n'est qu'en affinant le concept d'activité de façon à prendre en compte celle dite semi-structurée et non-structurée que l'organisation mettra en exergue la dimension cognitive de la gouverne, par laquelle il serait possible de tendre vers «les modèles mentaux partagés» et les enjeux stratégiques du pouvoir de l'organisation par la dynamique conventionnelle. Cette dimension cognitive comme vu supra postule deux catégories de mécanismes qui seraient à même de repositionner les acteurs dans l'analyse d'un système de gouverne ou de gouvernance : d'une part, les **mécanismes liés à la position de l'acteur** dans l'organisation (mécanismes qui sous-tendent les pratiques de gestion) et d'autre part, **les mécanismes cognitifs** liés aux acteurs eux-mêmes, leurs relations interpersonnelles et le plus value de telles relations (compétences, partage de valeurs communes, codes,..) en termes de création de la valeur. Ces deux catégories de mécanismes définissant le système de gouvernance à savoir le mécanisme physique et le mécanisme cognitif se précisent au regard du choix analytique d'un modèle d'activité. Ces deux mécanismes se complètent bon grès malgré, et se considèrent comme tel s'agissant d'une activité semi-structurée, d'une activité non structuré ou d'une activité structurée. C'est pourquoi, le postulat d'activité concrète telle qu'elle est décrite ci-dessus s'impose comme pôle attracteur de sens du modèle hypothétique de gouvernance que nous proposons, parce qu'elle est le support des interactions sociales de l'organisation, et n'a de sens qu'en rapport avec l'action organisée tenant compte, et répétons-le, des «activités semi-structurées» et des «activités non-structurées» par lesquelles, le déploiement des modèles

[121] Typologie établit par Michel Sontag (1996) ;

cognitifs accompagne les enjeux stratégiques du pouvoir. Ceci étant fait par l'interaction des instruments de gestion et la structure organisationnelle pour mettre en exergue divers modes d'organisation au sein d'une institution comme l'entreprise ou une institution politico-administrative. Aussi, Les activités structurées ont droit de cités, et répétons-le, étant donné le postulat de départ qui est la fixation du but de l'organisation (processus standard), d'une culture commune et d'un référentiel. Ainsi le processus de création de la valeur est un processus qui se fonde non seulement sur l'information mais sur la communication, sur les mécanismes d'interaction et sur les mécanismes d'apprentissage. Se pose finalement le rôle du système de gouvernance dans la création de valeur physique et virtuelle. Ainsi, la coordination des activités nécessite un double instrumentation, comme fondement indispensable à la compétence collective. Cette dernière fait donc la synthèse des deux modèles formel et informel mettant ***la question de la communication et de l'apprentissage*** aux cœurs de la relation entre acteurs (connaissance) dans le cadre des impératifs opérationnels liés à leurs activités concrètes.

2-3) Les dimensions instrumentale et institutionnelle de la gouverne

Dans bien des contextes, la dimension technique des instruments de gestion se heurte à la dimension institutionnelle, en ce sens que la définition d'une règle dans la pratique gestionnaire prend des considérations économiques et obéit aux exigences de l'activité de production, de service ou/et de conseil. Si des responsables disent à Michel Berry (1983) que « si l'on respectait tous les règlements on ne pourrait pas travailler », un grand responsable juridique d'une entreprise de service nous a également dit à peu près la même chose : « l'entreprise n'est pas faite pour appliquer les lois », mais plutôt de les contourner. Ceci est particulièrement intéressant à explorer dans la perspective conventionnelle, parce que si contournement il y a, il peut être compris qu'en rapport aux organisations qui ont vocation à produire, via des processus des contrats de délégation de services publics. *En ce sens arriver à produire ou «accoucher» un contrat en bon et du forme, dans un environnement institutionnel constitutif des «ensembles structurés de normes» incohérents, c'est créer de la valeur pour l'entreprise*. Le contournement des règles sous-entend que leur pertinence technique peut être contestée dans le processus propre à une activité donnée. Aussi et dans la perspective du contrôle, une règle précise Michel Berry (1983) s'inscrit aussi dans une logique de contrôle qui va «conditionner l'attitude de différents agents par rapport à ces règles» ; la règle intervient aussi dans les rapports hiérarchiques où l'autorité du supérieur trouve son expression par l'obéissance du subordonné, quoi que le dit supérieur peut demander au subordonné de ne pas appliquer certaines règles, qui heurtent l'efficacité de son action, ce qui entrevoit la mise en place d'un jeu informel de «marchandage», qui peut rendre opaque le fonctionnement du système par le non-dit et par les menaces qui sont susceptibles d'en découler. Mais une règle peut servir également à dénouer une crise par la recherche d'un coupable et dans ce cas là, elle s'inscrit dans la responsabilité individuelle.

Ces règles formelles, qui se déclinent dans les processus constitutifs des activités à l'enceinte d'une institution donnée comme l'entreprise, ne peuvent être séparées du **réseau d'institutions que Paul Mayer définit comme «un réseau de rapports sociaux articulés à l'échelle d'une société et qui constitue donc à la fois des échanges réels et symboliques»**[122]. En ce sens, ces institutions traversent plusieurs organisations et s'y

[122] In Berry, 1983 ;

retrouvent d'une manière semblable et s'y manifestent d'une manière singulière, comme «l'organisation scientifique du travail», qui possède ses propres savoirs de références ; aussi, «le rapport hiérarchique revoie à des représentations ancrées dans la société, à des dispositifs disciplinaires internes ou externes à l'entreprise, à des systèmes de gestion de carrières, etc.». En résumé, on peut donc penser aux instances de représentation de certains corps de métiers, et dont le système de valeurs et normes renvoie à autant d'univers de référence que de problématiques cohérentes, qui sont «difficilement conciliables, voire même difficilement intelligibles les unes aux autres»[123]. Ces corps de métiers, qui peuvent s'intégrer à une activité donnée, figurent autrement la notion de bureaucratie, car il ne s'agit pas de la bureaucratie administrative à la Weber (1971), mais plutôt la bureaucratie professionnelle comme typologie élaborée par le chercheur Canadien Henri Mintzberg (1982).

2-3-1) La dimension institutionnelle et instrumentale dans l'organisation professionnelle : de l'action individuelle à l'action collective

Pour Mintzberg (1982), la bureaucratie professionnelle se trouve souvent dans les hôpitaux, les systèmes d'éducation, les cabinets d'experts comptables, les entreprises artisanales et les organismes d'action sociale et bien dans d'autres organisations. Elle se caractérise par la normalisation des qualifications, c'est-à-dire qu'elle s'appuie autant «sur la standardisation des qualifications» que «sur la formation et la socialisation »[124], ce qui contribue à donner une latitude discrétionnaire considérable aux professionnels «dans le contrôle de leur propre travail» (Ibid.). Ce sont donc à la fois les normes de qualification et les normes de services aux clients désormais intériorisées, qui donnent tout le sens à la latitude discrétionnaire d'action. L'autonomie des professionnels repose donc à la fois sur leur indépendance vis-à-vis de leur pair, que leur interaction avec leur propre clients dont les besoins ne sont à jamais constant. C'est donc la conjugaison de la compétence individuelle à l'incertitude dans la relation avec les clients, qui forge la dite latitude discrétionnaire, mais sans ôter complètement les interférences venant de la ligne hiérarchique, à savoir la technostructure quant ce n'est pas une influence extérieure. Mais, l'absence de coordination entre pairs trouve une justification directe par la définition constante des besoins de clients. Cette absence masque une multitude de buts spécifiques, liés à leurs spécialités respective au travers desquels chercheraient leur autonomie dans la pratique de leur profession, et dans la recherche de l'excellence en celle-ci afin d'échapper au contrôle de leur supérieur hiérarchique (interne/externe). C'est donc une inversion des moyens et des fins qui sert de justification idéologique : le discours incantatoire sur la valeur suprême, celle du service au client sert de moyen pour parvenir à la fin qui est celle d'un but propre à savoir l'hyperspécialisation, qui conduirait à l'autonomie sans égard à la relation avec les pairs, avec un moindre contrôle hiérarchique. Ceci est valable que l'organisation professionnelle à la Mintzberg repose sur le mode *méritocratique*, à savoir celui qui conviendrait à un environnement stable, où chacun des experts travaille de façon autonome dans un cadre opérationnel standard, relié directement aux besoins des clients (comme c'est le cas dans l'éducation) de façon individualisée. *Il est donc difficile dans ce cas là d'inférer que les normes évoquées ci-dessus donnent sens à l'action organisée en tant qu'action collective, mais plutôt à une multitude d'actions individualisées dont la coordination est plutôt lâche, tant au niveau de l'information et de la connaissance entre pairs qu'au niveau des intérêts entre les différentes parties prenantes à savoir la coalition*

[123] Ibid. ;
[124] Henry Mintzberg (1982 : 310) ;

interne (des experts indépendants et spécialisés), la technostructure ou la ligne hiérarchique, qu'au niveau des acteurs du support logistique et la coalition externe comme émanation du gouvernement à distance par l'état. La standardisation et la programmation des compétences, dont le ressort est intimement lié à la définition des besoins des clients, rendent en effet la coordination insignifiante. Ceci est d'autant plus valable que l'idéologie du besoin du client inverse ce à quoi tend normalement l'organisation professionnelle en termes de satisfaction. Dès lors, l'absence de contrôle sur le résultat obtenu par rapport au résultat désiré aussi vague soit-il (limiter l'échec scolaire, baisser le nombre de malade d'Alzheimer, etc.), rend la position des clients préjudiciable vis-à-vis des experts censés leur apporter réponse. Autant l'absence du contrôle interne (par la coordination des informations et des connaissances) que l'absence du contrôle externe (par la coordination des intérêts entre les parties prenantes : le support logistique, la ligne hiérarchique et le gouvernement à distance) participent à l'inversement idéologique du besoin du client.

En revanche, dans un environnement dynamique/turbulent, les relations aux clients s'émancipent de la standardisation, en tant qu'action prédéterminée du mode *méritocratique*, pour faire appel à la coordination plus ou moins importante d'une part, entre experts (solution interdisciplinaire à une pathologie dans la médecine dans le cas de l'obésité, par exemple) et d'autres part, entre les experts et la ligne hiérarchique (épidémie de grippe A, la canicule, la violence et l'échec à l'école, etc.,). Ces coordinations qui sont nécessairement horizontales entre experts spécialisés et appartenant à des unités différentes préfigurent le travail en équipe sur des projets tels que ceux indiqués ci-dessus. Mais parfois, si ce n'est souvent, ce travail sur projet n'est suffisant que par rapport à la coordination verticale faisant appelle à la ligne hiérarchique parce qu'elle peut satisfaire au besoin en ressources et c'est aussi parce qu'elle est la courroie de transmission avec l'environnement immédiat des acteurs. Mintzberg appelle ce mode d'organisation *adhocratie* en faisant référence uniquement à la coordination horizontale basée sur le travail sur des projets. Dès lors, les normes professionnelles respectives vont se déployer dans «le dialogue compétitif» où il y a nécessairement un aspect interprétatif, dont l'aboutissement est «le modèle mental partagé», qui donnerait tout le sens à l'action organisée en tant qu'action collective. Mais globalement, vouloir réduire l'échec scolaire dans les quartiers difficiles, ou encore vouloir stopper l'épidémie de grippe A, ou de la vache folle, etc., ne trouve réponse que par le travail en équipe entre des experts hyperspécialisés dont l'action organisée renvoie vers des buts ambigus et peu clairs du fait de la complexité de l'environnement du système éducatif, de santé publique, etc. On est donc là face au défi de définir ce que c'est ce que le but de l'action organisée. L'échec de l'expérience française dans ce domaine en dit long de cette ambigüité. Parce qu'il est difficile de mesurer les résultats atteints par les experts dans le travail sur projet et encore moins de les contrôler par les gouvernants élus du peuple. Dès lors et même si la coordination verticale s'impose pour légitimer et pour s'entrecroiser avec la coordination horizontale, elle ne garantit nullement le sens normatif de type professionnel à l'action organisée en tant qu'action collective efficace et efficiente, et ce, en l'absence du but précis. C'est donc la nature de l'activité, le degré de son homogénéité/hétérogénéité, en termes de coïncidences ou non des décisions politiques et des décisions techniques, et de son étendue qui donne une appréciation sur la définition des buts de l'action organisée en tant qu'action collective. Bien que le gouvernement à distance par l'état s'avère nécessaire, l'action organisée au sein de l'organisation professionnelle est l'émanation de la coalition interne (des experts) qui, de part le caractère complexe dans la définition du but de l'organisation et de l'hyperspécialisation de ses membres échappent au contrôle de la coalition externe (rendue donc passive à défaut de détenir une expertise dans le domaine). Le cadre institutionnel ne peut donner sens à l'action organisée qu'au regard de la spécification de la notion l'activité comme vu ci-dessus. Dans

certains domaines, le cadre institutionnel (politique ou professionnel) donne sens à l'action organisée par définition précis du but en termes d'efficacité et d'efficience, alors que dans d'autres activités, le cadre institutionnel ne peut donner sens à l'action organisée que dans une perspective diachronique à travers une succession d'échecs, encore faut-il disposer d'indicateur ou instrumentation qui seraient capable d'aider les acteurs à apprendre pour désapprendre ? Historiquement en France, dans les activités qui ont trait à l'aménagement du territoire, à la construction d'ouvrages de moyenne et grande envergure, le transport collectif ferroviaire et routier, etc., il est plus facile de définir le but de l'action organisée en tant qu'action collective, parce que les gouvernants, élus du peuple sont issus des grands corps ou écoles de génie tels que Polytechnique, Ponts-et chaussées, etc. L'imbrication du politique à l'expertise dans ce domaine facilite la définition des buts et donne sens à l'action organisée en tant qu'action collective. Encore faut-il introduire la notion idéologique d'intérêt afin de brouiller l'analyse ? Dans tous les cas, la spécification de la perspective synchronique ou diachronique donne un ton à l'investigation pour qu'elle aille dans le sens du pôle hypothétique de gouvernance des organisations à savoir l'activité. En se situant ici, il est clair qu'on ne saurait comparer une activité de construction d'infrastructures ferroviaires, Aéroportuaires ou autoroutières dont le caractère est évidement *compliqué* avec l'activité de santé publique ou encore celle de l'éducation, dont les caractères sont apparemment *complexes* du fait de leur hétérogénéité qui s'exprime à travers l'identification précise des paramètres qui guident le choix entre une pluralité de protocoles devant conduire et rendre effectif la réalisation du projet de collaboration entre experts spécialisés dans un domaine[125]. Dans l'éducation, une expérimentation qui découle du choix d'un protocole capable de prendre en compte la complexité des paramètres, peut donner des résultats probants dans certains établissements, en même temps qu'elle donnerait des résultats douteux dans d'autres établissements à raison du changement du territoire, voire d'un modèle culturel. Dans le domaine de la santé publique, le caractère imprévisible des événements peut remettre en cause le choix d'un protocole précis ou encore le choix d'un protocole au travers duquel s'opère la collaboration entre les experts et les responsables politiques afin de garantir l'intérêt général au détriment de l'intérêt catégoriel (des médecins généralistes, spécialistes, etc.) sans la moindre difficulté.

Ainsi, dans l'organisation professionnelle, le mode *adhocratique* ne donne sens à l'institution en tant que norme professionnelle ou/et juridico-politique qu'au regard de l'activité type, où la technostructure ou/et la coalition externe assure une autonomie en connaissance de cause parce qu'elle partage plus ou moins le même référentiel professionnel avec l'équipe d'expert au-delà de son habilité politique et surtout les préoccupations des clients en termes de satisfactions de leur besoins essentiels. Le concept d'activité se doit alors de s'appuyer sur des leviers pertinents pour prendre en compte l'instrumentation, qui serait à même de s'interposer pour réduire l'écart entre les buts obtenus et les buts désirés, aussi vague soient-ils, tant dans une perspective synchronique que dans une perspective diachronique. En ce sens, l'instrumentation sert de levier d'apprentissage au sens d'Argyris et Schon[126] (1978), c'est-à-dire qu'un tel écart devrait conduire à l'apparition des mécanismes l'apprentissage à travers les deux niveaux : celui du niveau adaptatif (simple boucle) consistant à produire un changement de comportements dans le cadre de l'objectif fixé *ex-ante* ; et celui du niveau génératif (double boucle) conduisant l'organisation à changer ses critères et ses objectifs aux travers desquels sont définis ses finalités. A ce niveau, le caractère institutionnel des

[125] la discussion de l'origine du choix, la comparaison entre des pratiques en termes d'efficacité (la qualité des résultats obtenus par rapport aux coûts au sens large.

[126] Argyris, C., & Schon, D. (1978);

instrumentations ou plus largement de dispositif de pilotage, joue à plein, dans une perspective temporelle, par le dispositif ou instrumentation adéquate qui serait a même de rendre effectif la comparaison inter-projets en termes de pratiques entre les résultats obtenus et les résultats attendus. Comment ? En évaluant les points forts et les points faibles du métier ; le degré d'implication du dit métier dans le bien être social au sein d'une organisation ou au sein de la société d'une manière générale ; et l'impact de l'environnement culturel et socio-politique à cet égard ; sans faire abstraction du degré d'évolution technologique dans une activité spécifique (construction, enseignement, la santé publique, le transport urbain ou interurbain, etc.). Ainsi, dans une perspective historique, la comparaison inter-projets devrait aboutir à l'édification d'indicateurs de base pour servir à la construction des outils du management. En ce sens, ces indicateurs devraient alors intégrer «le management du management» (Perez, 2003) en tant que gouverne. *Ainsi la gouverne n'est que l'assurance de la gestion de la contradiction entre le contrôle au sens large et l'action organisée par le biais de l'apprentissage en simple, voire en double boucle.*

Le mode d'organisation *adhocratique* ne donne sens à la manière dont il serait gouverné qu'en rapport avec une coordination robuste et non pas lâche entre d'une part, les équipes du travail sur le projet et d'autre part, entre les parties prenantes de «l'entité décisionnelle» incluant les aspects politiques, techniques (expertise dans un domaine) et logistiques ; cette coordination devant tenir compte de l'information et de la connaissance qui questionnent le traitement efficace des besoins des clients par *la compétence collective dédiée*. En ce sens, l'utopie du besoin du client sert de jugement de l'idéologie (des experts) par le passage de la légitimation en force «en tant que qu'attribut de l'intérêt politique somme tout intérêt général» vers la légitimité «en tant que 'vérité en justice'[127], sous-jacente aux poids des médiations symboliques sur les représentations », par 'la vérité en ressemblance' qu'exprime les termes d'une activité eu égard à la coïncidence des décisions politiques avec les décisions techniques. Une telle coïncidence en termes de décisions serait alors du ressort de «la normalisation du mimétisme» par laquelle l'assurance de la correspondance de la consommation individuelle (besoin d'un client) ou collective (besoins des clients à caractéristiques homogènes/hétérogènes) avec une production spécialisée (des experts) qui leur est respectivement destinée.

A l'organisation horizontale s'adjoint une organisation verticale en lien avec la technostructure pour permettre alors la coordination des intérêts (intérêt général/intérêt particulier), mais toujours par l'intermédiaire du support logistique. En même temps, la coordination des intérêts à besoin de l'autorité par laquelle les coalitions se légitiment les unes par rapport aux autres, étant donné le besoin en ressources (logistique et financière au sens de subside) et en compétences (l'expertise technique). Ainsi, gouverner une organisation professionnelle de façon à ce qu'elle puisse innover dans le cadre d'une 'coopération' entre les unités décisionnelles, (techniques et politiques) par rapport à un projet spécifique, nécessite une réciprocité, une réciprocité qui prendrait en considération l'importance du jeu du pouvoir entre les coalitions pertinentes dans l'organisation professionnelle. Ce jeu du pouvoir est l'émanation du flou en termes de procédures et de résultats des experts ; de l'incompétence technique de la technostructure ; ou encore de la difficulté de mesurer la compétence individuelle de chacun des experts mandatés, etc.

[127] Expression d'Yvon Pesqueux (2004a) ;

En voulant contrôler le travail des experts afin de garantir l'efficacité et l'efficience de l'action organisée, les coalitions externes notamment gouvernementales (gouvernement à distance par l'état) justifient ainsi leur position d'apporteurs en ressources financières, voire en compétences externes si besoin il y a (experts étrangers ou appartenant à d'autres organismes reconnus), et de dépositaire de l'intérêt général, qui irait manifestement aux clients (élèves, malades, etc.), c'est-à-dire ceux à qui est destiné la compétence collective du collège d'experts. Ce contrôle à un double tranchant, car il permet de limiter les dépenses (publiques) et d'autre part, et les abus de pouvoir des experts. Ces limitations conduisent à ce qu'ils ne puissent pas dissimuler leur idéologie, qui consiste à transformer les fins en moyens. En même temps, le démasquage du caractère dissimulateur de leur idéologie nuirait à leur autonomie et donc à leur latitude discrétionnaire d'action de façon à impacter négativement l'innovation recherchée et qui découlerait de leur expertise agrégée, puisque la définition même d'une organisation professionnelle à la Mintzberg repose sur l'autonomie et l'initiative des experts sans égard au contrôle externe. On se trouve alors dans une situation contradictoire si l'on mène un raisonnement univoque de part et d'autres des coalitions pertinentes de l'organisation professionnelle. De même que l'on se trouverait dans une situation paradoxale tenant compte du jeu de pouvoir qui naitrait du flou quant à la définition du but de l'action organisée. La situation contradictoire veut dire que le contrôle accru de la coalition externe (gouvernementale, agence indépendante, etc.) conduit à institutionnaliser des normes non pas seulement en termes de tâches standardisées qui reviennent aux agents dont la compétence est en deçà de celle des experts, mais également en termes de standardisation des procédures et/ou des résultats des experts eux-mêmes. *Cette institutionnalisation qui s'impose dans le protocole qui habille le processus projectif donnerait alors sens à l'organisation bureaucratique ou le but est clairement défini au préalable. Une telle organisation ne peut être apte à innover ce qui nuit à l'autonomie des experts. D'où la contradiction.* Dans ces conditions, l'équipe d'expert serait assujettie à un tel commandement dans la mesure où elle ne serait pas capable de faire passer l'intérêt de l'équipe au détriment de l'intérêt de chacun des membres qui la compose. La situation contradictoire peut s'illustrer dans le sens inverse, à savoir que l'équipe d'expert forme un collège soudé et solidaire, où l'intérêt de l'équipe passe, d'une part, avant l'intérêt individuel de chacun des membres et d'autres part, devant l'intérêt de l'organisation professionnelle, puisque ce sont eux qui dicteront les tenant et les aboutissants du projet tant à la technostructure qu'à la coalition externe. Parce que les problèmes auxquels ils sont confrontés ont un coup politique considérable et que le besoin de solution à ses problèmes complexes devient une affaire sociétale. La technostructure n'a alors qu'à subir le pouvoir du collège des experts, qui en tout état de cause chercheront leur indépendance et autonomie dans l'exercice de leur profession, même parfois, si ce n'est souvent au détriment des besoins de leur client (malades, étudiants, etc.). Mais, la situation contradictoire ne peut donner qu'une explication partielle de la situation paradoxale qui en toute logique offrirait un gage de sens aux jeux de pouvoirs des coalitions pertinentes comme avancé ci-dessus. C'est bien ce jeu de pouvoir qui donne sens à l'action organisée suivant le mode adhocratique en mettant en considération, et le contrôle et, et le management. En effet ici, à l'autonomie recherchée par les experts afin de satisfaire leur clients finaux tant au niveau de la routine qu'au niveau de l'innovation dans le service rendu, correspond au niveau de la coalition externe et au niveau de la technostructure le contrôle au sens large et le management tenant compte de l'appréciation plus qualitative que quantitative des résultats et de la capacité d'apprentissage de l'équipe projet.

Tenir compte de la nature des résultats c'est contrôler ex-post, tout en anticipant plus ou moins ces résultats, ce qui suppose alors le partage de référentiel entre la technostructure et

l'équipe projet ou encore l'habilité à reconnaître le travail des experts à sa juste valeur conformément à l'attente des clients ; vouloir agir sur les compétences de chacun de façon à contribuer efficacement à la réalisation de l'œuvre collective, c'est pouvoir assurer une actualisation des connaissances suivant les modes de vies et les évolutions technologiques. C'est pourquoi, la formation continue des experts (médecins, enseignants, éducateurs, etc.) s'avère nécessaire pour donner du sens à l'apprentissage au sens de *Argyris et Schon* (1978). Pour contribuer à l'amélioration des habilités professionnelles et comportementales en fonction des paramètres indiqués supra. C'est du contrôle qualitatif dont il s'agit car il fait jouer l'évolution de la complexité de l'environnement des organisations professionnelles. Ainsi, la rétribution des résultats dépend de la satisfaction des clients au regard de la complexité de l'environnement dont ils ne perçoivent pas complètement les tenants et les aboutissants. Ce contrôle qualitatif participe alors suivant un jeu de pouvoir de la viabilité relationnelle avec l'équipe de projet qui doit assurer son autonomie et son expertise dans un cadre collégial, et dont le sens est donné par le gouvernement à distance par la coalition externe. Il prend corps dans le flou de la définition des buts et donc par conséquent dans la mesure et le contrôle des résultats atteints par les experts.

C'est donc le paradoxe inhérent au jeu de pouvoir des acteurs qui donne sens au caractère institutionnel dans l'efficacité et l'efficience de l'action organisée par les règles de jeu instituées; mais aussi par l'activité entendue ici en termes de sa nature, de son homogénéité/hétérogénéité et de son étendue géographique; et enfin par les modèles d'évaluations à l'œuvre dans la coordination des intérêts, outre les informations et les connaissances entre les différentes coalitions.

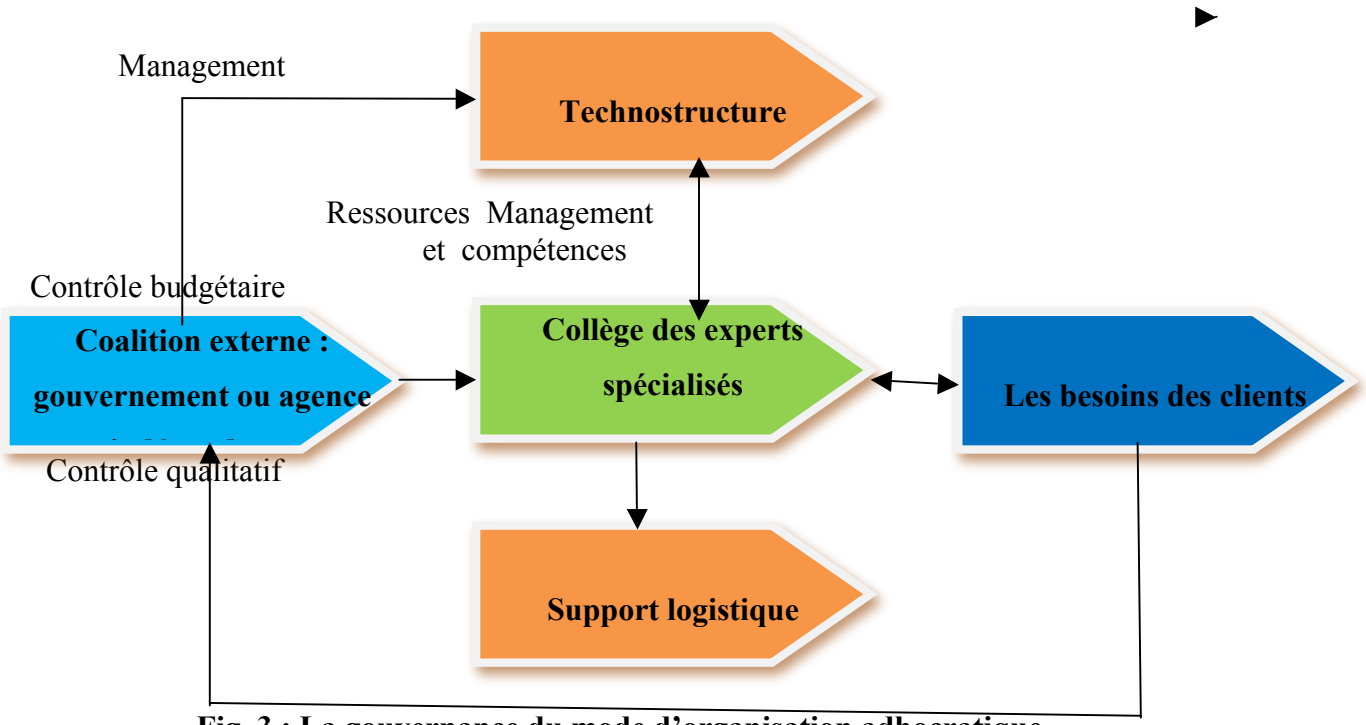


Fig. 3 : La gouvernance du mode d'organisation adhocratique

Ainsi, le mode d'organisation adhocratique à la Mintzberg nous offre l'intuition de penser aux autres domaines d'activités qui ne seraient pas mus seulement par le développement Humain que tente de garantir les gouvernements à distance par l'état suivant le principe de l'intérêt général, mais aussi par le mix entre l'intérêt général et l'intérêt particulier[128] dans le contexte de la raréfaction des ressources financières des gouvernements à distance par l'état ou les collectivités locales qui s'ajouterait parfois au manque au niveau de l'expertise technique, comme on le constate actuellement dans des domaines de la concession/construction, du transport public qui est du moins structurellement déficitaire en France, etc.
Nous aborderons ces aspects-là dans l'enquête du terrain (Partie 3). Mais auparavant, gageons de comprendre les institutions juridico-politiques et les institutions à l'aune de la convention dynamique et d'activités qui sont autant de pôles attracteurs de sens de la gouverne des modes organisations au sein des institutions.

[128] Voir la notion d'intérêt que nous avions défini avec Yvon Pesqueux dans la perspective idéologique de l'organisation.

Chapitre 2 : Les dimensions institutionnelles et conventionnelles de la gouverne

En tant qu'action collective, l'action organisée ne peut se comprendre seulement en termes de la gouverne de l'activité en mobilisant le couple outil-structure. Elle a donc besoin de la dynamique institutionnelle et conventionnelle pour atteindre de l'efficacité et de l'efficience. Cette condition est nécessaire à l'émergence de la critique récursive de l'utopie et de l'idéologie au sein des institutions.

Section 1 : la dimension institutionnelle

1-1) Les institutions juridico-politiques et le sens de l'action organisée

Ces institutions peuvent être prises aussi bien dans le sens juridico-politique que dans le sens géographique ou territoriale en faisant voir entre autres de la proximité locale. Elles sont vues comme étant dépositaires de l'intérêt public tant au niveau local (la commune par exemple), au niveau régional (les régions, les Länder, les provinces, etc.), au niveau national (l'état et le gouvernement) ou/et au niveau supranational (l'union européenne par exemple, Asie-pacifique, union africaine, APEC, etc.). Toutes ces institutions juridico-politiques détiennent respectivement des compétences de service public et/ou de puissance publique[129], insérées dans une structure politico-administrative dans laquelle les acteurs publics détiennent plusieurs légitimités, à l'instar de celles décrites plus haut avec Max Weber, et dont la délimitation est géographique. Ces structures peuvent alors prendre l'attribut de services publics ou encore, le prolongement de la 'raison d'état ou de 'la raison des états'. L'étude de ces institutions juridico-politiques fait partie du domaine des sciences politiques, et ce sont les politologues qui savent s'y prendre avec soin pour nous les décrire. C'est pourquoi, leur apport est bienvenu tant que ces institutions intègrent les systèmes de gouvernements qui régulent (par les réglementations) les pratiques de gestion (Gomez, 2006) ou constituent les systèmes de légitimités de ces pratiques gestionnaires (Lauffer, 2001) que l'on trouve dans l'institution où l'action privée est aussi considérée que l'action publique, à savoir l'entreprise. *Dans le contexte français comme ailleurs, ces institutions sont autant visibles que les règles de jeu (qu'elles instituent) dépendent respectivement de leur moyen budgétaire, de leur connaissance et de leur compétence dans des domaines déterminés.* On ne saurait comparés en France des institutions telles que le conseil général, le conseil régional avec le ministère notamment de l'équipement et de l'aménagement des territoires. Selon la nature de l'activité et le degré d'expertise détenue d'une part, par l'autorité organisatrice (ou l'institution juridico-politique) et d'autre part, par le ou les «partenaires» privés, publics ou semi-publics, se précisent la nature de la transaction dans le jeu des acteurs par rapport aux règles de jeu instituées. Le degré d'expertise dans un domaine déterminé (comme l'aménagement du territoire, le transport urbain, la maîtrise d'ouvrage, etc.) est corolaire de moyens budgétaires dont elle dispose. Au contraire des institutions nationales dédiées au service public dans le domaine de la santé, l'éducation, etc., d'autres institutions qui opèrent à différents échelons

[129] De type économique, politique et/ou juridique,

politiques possèdent et partagent à priori plus au moins le même référentiel que les acteurs privées si l'on prend en considération ces derniers pour la suite. Ainsi, ces acteurs sont parties prenantes dans l'élaboration des projets d'intérêt général avec les opérateurs privés en apportant selon les protocoles qui les habillent et la nature d'activité qui les rassemble, son degré d'homogénéité/ hétérogénéité, son étendue géographique, des compétences (techniques, juridiques, économiques) ou/et des ressources (financières, humaines, naturelles). Ces institutions diffèrent de celles décrites supra, lesquelles par le biais du management ou la technostructure assure le contrôle dans l'organisation professionnelle suivant le mode *méritocratique* ou suivant le mode *adhocratique*. Cette différenciation prend forme et sens qu'au regard de l'activité qui s'en diffère et où le pouvoir politique possède déjà un référentiel technique par l'interpénétration des cercles des élites politiques et aux élites du génie et/ou de l'administration publique pour former l'image d'un corps. C'est bien à ces activités de l'aménagement du territoire, de transport, de construction d'ouvrage où la France possède une compétence distinctive par rapport aux autres nations développées qui intéressera notre enquête empirique. Et du coup, elles remettent au centre de l'analyse la notion de délégation du service public à côté de celle de transaction dans des projets collaboratifs. Le gouvernement à distance par l'état des organisations professionnelles de type bureaucratique (idéal type) ou adhocratique se définit en termes de contrôle et de management, c'est donc une sorte de management du management pour paraphraser Roland Perez (2003). Il en serait de même s'agissant de projets collaboratifs impliquant le gouvernement à distance ou une collectivité locale avec un opérateur privé, car le gouvernement ou la gouvernance des modes d'organisations afférentes prend l'accent de l'efficacité des coordinations par le contrat et par la convention[130], suivant la complication des paramètres de l'environnement immédiat/médiat des acteurs impliqués dans une activité qui relève de domaine de génie pour ne pas dire du domaine du 'développement humain' (santé, éducation, etc.). *Ainsi la gouvernance ne peut se satisfaire du contrôle qu'en rapport avec la délégation non pas quasi-totale comme peut le justifier, à tord ou/et à raison, le mode d'organisation adhocratique si l'on prend en compte l'expertise technique, mais plus ou moins partielle selon le mode d'organisation choisi dans le large spectre que recouvre le partenariat public-privé : PPP[131] quand ce n'est pas le partenariat public-public*.

[130] Non pas la convention écrite et qui intéresse en premier lieu les accords qui ne nécessitent pas la procédure d'appel d'offre si l'on se réfère à la terminologie utilisée par les experts et les politiques du transport régional en France ;

[131] Le partenariat public-privé ; ce schéma a été élaboré suite aux entrevues avec les experts mandatés pour les appels d'offre tant du côté public que Privé.

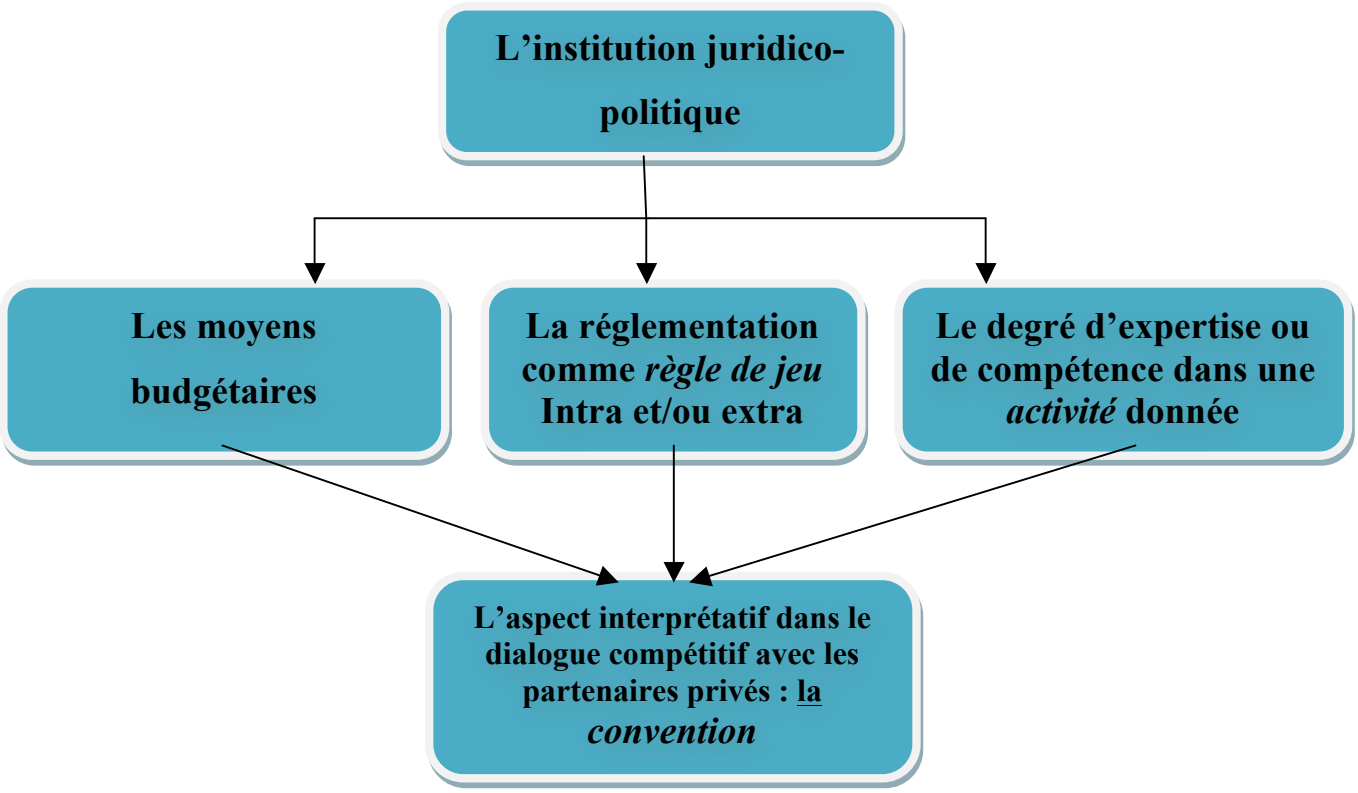


Fig.4 : l'institution juridico-politique et ses «partenaires» privés

C'est bien la conjugaison de la réglementation en tant que règle de jeu des acteurs aux moyens budgétaires détenus par l'institution publique à l'échelle locale ou gouvernementale et au degré de détention de l'expertise dans un domaine déterminé (ou de compétence collective), qui donne une orientation précise à la gouverne des modes d'organisations au sein de ces institutions publiques. Par compétence, nous entendons ici la portion de savoir différentié, détenu par la dite institution publique et qui est susceptible d'être mis en situation autour d'un projet donné avec 'les partenaires' privés et/ou publics dans la perspective de la réalisation d'un ouvrage. La compétence intègre ainsi des considérations politiques, techniques, et organisationnelles. Le processus de réalisation en tant que mise en situation de savoir-agir et savoir-faire conduit alors à la combinaison de ressources multiples, dans la perspective de création de compétences nouvelles à la fois organisationnelles, techniques et politiques. La compétence organisationnelle ne peut faire abstraction des autres composantes, si l'on tient à la définition suivante, à savoir la combinaison stratégique de plusieurs éléments, c'est-à-dire les compétences individuelles, les facteurs organisationnels dits «hard», les équipements et les atouts organisationnels, dits soft, non-tangibles comme la culture et la structure[132]. Dans le modèle adhocratique, la compétence organisationnelle est insignifiante dans la mesure où les facteurs politiques et techniques sont dissociés eu égard à la structure

[132] Lévy-Leboyer. C (1996 : 151) ;

organisationnelle évoqué supra. En revanche dans les modèles 'partenariaux' à l'instar des PPP que nous verrons en détail, où l'implication des institutions publiques dans des projets de partenariats ou du PPP, la compétence organisationnelle peut être mobilisée en tant que notion combinatoire des facteurs 'hard', 'soft' et humains, de façon à mettre en œuvre les aptitudes des acteurs impliqués ; par la réglementation, nous entendons les règles de jeu régissant les rapports des acteurs impliqués dans le projet. Elle émane de plusieurs juridictions que ce soit à l'échelle nationale, supranationale ou infranationale ; par les moyens budgétaires, nous entendons les ressources financières permettant de concourir à la réalisation de l'ouvrage conformément à la réglementation publique et au degré d'expertise détenu par l'institution publique donnée. En ce sens, plus ces ressources sont faibles, plus le recours aux montages contractuels, nécessaires à la mise à contribution totale ou partielle des autres partenaires, est recherché conformément à la réglementation (dans un état de droit) et le degré d'expertise détenu (de part et d'autre) dans une activité spécifique. Par degré d'expertise, il est pris en compte non seulement les facteurs 'hard', 'soft' et humains dans le sens subjectif, mais aussi les normes professionnelles et culturelles, prises dans le sens objectif et formel par la propension à la prise en charge ou à la résolution d'un problème d'une certaine façon, c'est-à-dire en rapport aux standards nationaux/internationaux sous-tendant les qualifications académiques et professionnelles ; aussi en rapport avec l'état de l'art dans un domaine déterminé ; et les modèles culturels par la manière de s'y prendre dans des situations précises.

1-2) La distinction entre termes d'institutions

La distinction est clairement bien faite ici entre une institution donnée comme l'entreprise, le marché, le clan, la bureaucratie[133] par exemple et le réseau d'institutions qui se manifeste d'une manière singulière dans les modes d'organisations en tant que dynamique organisationnelle à l'enceinte d'une institution donnée et donc aux travers des instruments de gestion composites. On peut même dire, que ces institutions, de part leur cohérence respective et différenciée participent à la dynamique de l'organisation par opposition des univers de références ou paradigmes auxquels elles sont liés, et dont la manifestation réside dans des procédures gestionnaires intra et inter-organisationnelles où il n'est pas exclu de tenir compte du pouvoir de communication, conjugué au pouvoir de l'expertise qui s'inscrivent dans des impératifs fonctionnels qui peuvent conduire à la possibilité d'un état conflictuel (par les instruments qu'elles utilisent), et donc à la mésentente. Cet état conflictuel peut alors s'expliquer, de deux manières : la première fait dire que les «instruments simples et spécialisés» mises en place contribuent à entretenir leur antagonisme ; la seconde explication fait dire que leurs ancrages seraient à l'extérieur de l'organisation et échappe donc plus au moins «à l'action des dirigeants»[134]. La première explication s'accorde évidement avec les moments routiniers de l'organisation où certains rapports de force s'installent d'une manière stabilisée dans l'organisation étant donné le flou et l'ambigüité qui en faciliteraient la tâche. Parce que ces derniers se fondent sur «des savoirs et savoir-faire tacites, acquis à travers les expériences concrètes de la vie organisationnelle. En raison de ce côté informel échappant le plus souvent à l'explicitation verbale, les routines sont bien entendu «des programmes non complètement spécifiés» et où les normes forgeraient des modèles de comportements «réguliers et prédictibles», ou encore un certain modèle d'action[135]. Ainsi, si modèle d'action il y a dans la perspective routinière de l'organisation, il n'est pas exclu de combiner à

[133] Voir pour plus de détail William Ouchi (1980) ;
[134] Berry, 1983 ;
[135] Bénédicte Reynaud in Salvatore Maugeri, 2002 ;

l'enceinte de l'interaction organisationnelle les outils et les artefacts techniques, en tant qu'ils déconstruisent et en même temps stabilisent «des perceptions et des interprétations subjectivent des agents» à de simples communications intersubjective[136] ; alors que la seconde explication beaucoup plus stratégique où la dimension diachronique l'emporterait sur la dimension synchronique, le même flou congénital à la routine organisationnelle peut se retourner contre les acteurs organisationnels qui en ont bénéficié à tord par confusion de la liberté à la légalité. Ainsi, ceux qui nous ont dit que l'entreprise n'est pas faite pour appliquer les lois peuvent, dans une perspective diachronique, être prises dans les mailles de filet, à titre d'exemple, par les autorités de la concurrence pour, une entente avec d'autres entreprises similaires. Ce sont ces moments et uniquement que les réflexions sur le changement de certains si ce n'est plusieurs constituants des instruments composites, ou au mieux les dispositifs de gestion, dans les relations intra ou/et inter-organisationnelles s'imposent parce qu'ils ont failli quant à la canalisation des conflits intra ou inter-organisationnel, mais c'est aussi parce qu'ils ne jouent plus leur rôle de régulateur pour que les acteurs pertinents ne puissent soupçonner leur homologue de tricherie ou que les autres font de même en montrant le monopole et la puissance qui en découlent de la part de leur partenaire public en tant qu'autorités organisatrices. Dès lors dans de pareilles situations de conflit, le système immunitaire des acteurs se voit fonctionner en plein régime pour ne camper que sur leur univers de référence ou aux normes respectives de façon partielle et radicalisée[137]. Appelons ces moments : moments de déconcertation intra ou inter-organisationnelle et dont on pourra chercher des preuves tangibles aux tribunaux sous forme de décisions juridiques formelles, où l'on pourra voir les positions de chacun en toute impartialité analytique et scientifique[138].

Nous voyons donc que les règles et les normes institutionnelles qui s'incorporent dans des activités aussi Structurées soient-elles, comme la construction d'ouvrages de transport, créent des jeux informels, dont la vocation est de réduire, par le biais des instruments de gestion, l'ampleur de la «la régulation des rapports sociaux» pour mettre plus avant leur valeur d'usage (Ibid.). Ces jeux informels ne contribuent pas à dynamiser le système organisé (ex-post) que par des relations de pouvoirs de types informels dont la vocation est la stabilisation de certains rapports de force jusqu'à ce que «la valeur technique de l'instrument prête à contestation» (Berry, 1983). Là encore, cette dynamique organisationnelle est tributaire d'une critique de l'idéologie, véhiculée par les instruments de gestion, laquelle idéologie vise à dissimuler le caractère régulateur de l'utopie qu'elle porte en termes de rapports sociaux dans l'organisation. Une telle dissimulation non-voulue et échappant aux prises des Humains fussent-ils dominants dans l'organisation, peut se comprendre comme un coup porté à la dynamique du savoir et des relations en tant qu'invariant de toute action collective et donc de tout apprentissage collectif (Hatchuel, 2001). C'est ainsi que la critique de l'utopie, en tant que régulation visant à réduire l'écart entre ce qui ce fait et ce qui devrait être fait par l'idéologie est légitime dans la mesure où l'efficacité n'entraîne pas l'efficience de l'organisation en termes de relations et de savoirs, qui se stimulent les uns aux autres. Dit autrement, si l'efficacité ici n'entraine pas l'efficience c'est parce que l'utopie gestionnaire ne laisse guère de place ni à la contradiction, ni à l'ambiguïté dans l'exercice du pouvoir et de l'autorité. En même temps, la critique de l'idéologie par l'utopie vise en premier ressort à mettre à distance la dissimulation et la conservation inhérentes au processus de gestion et dont les promoteurs sont les acteurs dominants dans l'organisation auxquels la littérature

[136] Maugeri, 2002 ;
[137] Ibid. ;
[138] Voir exemples à disposition du public en bibliographie professionnelle ;

(occidentale) de gestion eut pu et continue d'offrir toute une généalogie prenant en compte des contextes d'innovations conceptuelles et technologiques et des analyses gestionnaires correspondantes, tout en nous permettant de forger un noyau dur de doctrines gestionnaires. Notons bien ici que toute critique de l'idéologie et de l'utopie accompagne un mouvement large d'idées partagées entre les groupes dominants et les groupes «ascendants» des organisations que l'histoire de l'entreprise nous enseigne à propos du changement de doctrines gestionnaires et donc des dispositifs gestionnaires. Ainsi, le lien entre doctrines[139], dispositifs de gestion ou instrumentation, idéologie (qui peut être une doctrine) et utopie ne peut être occulté dans la perspective de la gouverne des organisations.

Section 2 : La dimension conventionnelle de la gouverne et sa dynamique

Comme vu dans le chapitre précédent, la notion de convention a été traitée dans le prisme du couple instrument-structure organisationnel qui justifie le sens de la gouverne par les activités de toute action organisée en convoquant l'activité non-structurelle et l'activité semi-structurelle par rapport l'activité structurelle. Maintenant, nous allons étendre la notion de convention pour inclure son aspect dynamique, qui devait s'appuyer non seulement sur des activités mais aussi sur des institutions afin de départager son côté idéologique susceptible de se révéler comme blocage de toute apprentissage collective eu égard à l'incohérence du dispositif de gestion en termes de discours, de son côté pragmatique faisant corps avec le contexte de l'action organisée et donc de la gouvernabilité de divers modes d'organisations au sein des institutions.

2-1) La dimension conventionnelle de la gouverne

Si dans la critique de l'idéologie par la part positive de l'utopie prend une ampleur considérable parce que «les groupes ascendants» veulent renverser certaines doctrines de management que d'autres «groupes dominants» ne veulent pas remettre en cause, il n'en demeure pas moins que certains groupes pertinents parce qu'ils détiennent une expertise certaine dans un domaine précis, peuvent faire de même dans une perspective synchronique, laquelle ne s'accorde pas avec les moments de ruptures systémiques ou paradigmatiques bien qu'elle peut y contribuer dans le long terme. C'est bien l'impératif de la stabilisation référentielle qui repose sur les intentions stratégiques de certains groupes d'acteurs qui seraient mobilisées par rapport à d'autres, étant donné que les premiers détiennent une influence à propos d'activités qui incorporent des «règles professionnalisées» en tant que normes institutionnelles adaptées (par interprétation locale, par contournement ou par infraction à la réglementation) au contexte d'activité de l'organisation et sur lesquelles il y a un accord ex-ante sur sa validité, et faisant apparaitre la coïncidence de leurs actes et volontés. Parce qu'ils observent autours d'eux que l'énoncé et les modalités de cet accord sont partagés par leur homologue et que cette observance participe à réduire les états d'incertitudes au niveau de la population constitutive de l'organisation (Orléans, 1994 ; Gomez, 1994). Car, si accord il y a, c'est parce que l'effort du groupe en question serait perçu comme une participation à l'effort collectif de l'action organisée par l'efficacité et l'efficience. Et même si l'accord «se limite au contrat d'un échange marchand, [il ne serait] pas possible sans un

[139] «ensemble de notions qu'on affirme être vraies et par lesquelles on prétend fournir une interprétation des faits, orienter ou diriger l'action humaine », dictionnaire le Robert-VUEF, 2003, Paris, (p : 779) ; en ce sens doctrine peut désigner une idéologie, une opinion, une thèse, une théorie ou un dogme (ibid.) ;

cadre commun, sans une convention constitutive»[140]. Ainsi, dans des circonstances inattendues, la référence à des repères collectifs que les acteurs organisationnels ont contribués à faire émerger par leur interaction dans leur propre environnement qui s'impose de fait pour rendre effectif leur action. C'est *l'objet de l'étude des conventions, à savoir les mécanismes qui participent de la formation des repères collectifs, socialement construits pour peu qu'ils puissent coordonner les acteurs organisationnels par des règles formelles et informelles* (Dupuy et al, 1989 ; Orléans, 1994 ; Gomez, 1994, 2006), conceptualisées ou professionnalisées. Toute la question est de savoir dans quelle mesure «ces règles professionnalisées» liées à la convention existante seraient prêtes à contestation en tant que dispositif de gestion qui ne délivre que des discours incohérents ? L'emploi du terme dispositif est d'utilité pour brosser à gros trait les éléments d'un système, ce que la notion d'outil ou d'instrument peine à exprimer. Bien ultérieur à Michel Foucault, Karl Weick, et à Bruno Latour, entre-autres, la sociologue Salvatore Maugéri (2002) insiste pour sa part sur la portée heuristique de la notion du dispositif, à savoir «l'élucidation des sources de décision et d'action» des acteurs, ainsi que «la mise en lumière des nouveaux mécanismes de domination dans les entreprises contemporaines», si bien que l'auteur en donne une caractérisation synthétique à propos de la gestion : «un dispositif de gestion rassemble des éléments humains et non-humains, des discours comme des machines, des individus comme des technologies, en particulier informatiques, …, des manuels, des règles, des procédures, etc.». Dit autrement, les dispositifs de gestion rassemblent des éléments hétéroclites qui font réseaux au sens de Callon et Latour (1990) et participent à «réduire la polyphonie cognitive issue de l'entassement,…, des sphères locales d'activité », et à «créer la convergence des représentations qui permettra l'organisation et la disciplinarisation des activités » (Maugéri, 2002). En ce sens, ils s'inscrivent dans le schéma inaugural tracé par Karl Weick (1979) et Michel Berry (1983), à propos des technologies invisibles et de leur caractère téléologique. On peut donc apprécier les dispositifs de gestion en disant à leur propos qu'ils agencent ou combinent, et non pas articulent, «des moyens hétérogènes en vue de l'accomplissement d'un programme pré-établi»[141]. En ce sens, ils donnent sens au choix et aux décisions des acteurs qui souscrivent aux règles professionnalisées qu'ils incarnent notamment à l'enceinte de l'entreprise, si bien que l'effort individuel prend sens qu'au regard de l'effort collectif, qui serait balisé par les règles de travail par rapport auxquelles se mesurent la motivation et le comportement des acteurs dans l'organisation. C'est ce qu'on appelle commodément la convention d'effort (Orléans, 1994 ; Gomez, 1994, 2006) en tant qu'elle mobilise la compétence organisationnelle que nous avons définie ci-dessus avec Lévy-Leboyer (1996) et Salvatore Maugéri (2002), à savoir la combinaison des compétences de chacun des acteurs impliqués aux facteurs organisationnels 'Hard' (équipement) et aux facteurs organisationnels 'soft' liés à la structure et à la culture au travers de dispositifs de gestion.
Aussi, dans les échanges interentreprises, il y a d'autres règles spécifiques qui les régissent et qui constituent des référentiels «des choix à effectuer (accepter les termes de l'échange, trouver chère la prestation, participer ou non à sa réalisation, etc.) »[142] par rapport à la qualification réciproque inhérente aux dispositifs conventionnels qui traduisent en chacun des cas des règles de jeu spécifiques.

Qu'il s'agisse de convention d'effort au sein de l'organisation ou de convention de qualification qui régisse les échanges inter-organisationnels, il y a bien un système de

[140] Dupuy J-P et al, 1989 ;
[141] Maugéri, M. (2002) ;
[142] Gomez, 2006 : 230 ;

gouvernement associant les acteurs : les clients, les fournisseurs et leur qualification réciproque en tant que division sociale du travail, reconnue par l'apprentissage social (Gomez, 2006 ; Boisot, 1995). L'indépendance analytique de ce système de gouvernement ne peut faire abstraction des règles de jeu institutionnelles de type professionnel liées à des corps de métiers et donc à la bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1982) ; aux règles de jeu institutionnelles qui fondent la légitimité des pratiques gestionnaires et orientent le choix des acteurs concernés, et ce par des mécanismes coercitifs, mimétiques ou normatifs si bien que toute institution doit s'y conformer par isomorphisme[143] (Dimaggio et Powel, 1991) ; et non plus aux règles de jeu institutionnelles du monde juridico-politique du gouvernement direct par l'état, du gouvernement à distance par l'état, du gouvernement à l'échelon local, régional voire supranational. Ce réseau d'institutions qui légitime les pratiques et oriente les choix des acteurs par des règles de jeu autant concurrentes et concourantes que mouvantes dans des échelles spatio-temporels déterminés donnent un sens pratique aux dispositifs conventionnels parce que *tout changement de réglementation publique ne peut induire obligatoirement une modification des comportements des acteurs* (Amblard, 2003) et il suffit de reprendre les dires des dirigeants d'entreprise vu plus haut pour s'en convaincre, mieux encore dans le domaine politique, le respect des critères de convergence de 3% du PIB par les états membres de l'union européenne est plus lié à la convention d'effort au sein de cette institution où les uns anticipe le comportement des autres et ce qu'ils attendent chacun des autres que par le respect de la prescription de l'autorité publique européenne. C'est pourquoi le comportement de chacun des membres souscrivant à la convention parce qu'ils y trouvent avantage de s'y souscrire tout en étant convaincu que les autres le font de même, ne les empêche pas de la transgresser, parce que la concurrence entre autorités légitimes le permet par une dynamique de réseau d'institutions, sauf à considérer les périodes de ruptures systémiques liées aux crises économiques et/politiques majeures. Et c'est bien lui qui laisse une marge d'action à la dynamique conventionnelle faisant la part belle à l'énoncé et au dispositif conventionnel (Gomez, 1994, 2006). Par dispositif conventionnel, on entend ici les moyens qui permettent de repérer la fréquence des échanges d'information qui rentrent dans le cadre de la coopération conventionnelle. Il est donc une composition de trois éléments selon le dernier auteur, à savoir, la fréquence des contacts des adopteurs qui fait voir le processus relationnel et les conditions de son émergence ; ensuite, la standardisation des contacts met en avant l'aspect communicationnel par lequel l'adhésion à la convention est appréciée par chacun des acteurs impliqués ; et enfin, la tolérance à la négociation met l'accent sur les formes d'arrangement possibles, permettant l'accord des acteurs au sein de la convention.
Ainsi, le dispositif conventionnel chez Pierre-Yves Gomez est observable parce qu'il articule dans sa dimension qualitative des éléments qui ont trait aux relations interpersonnelles et aux aspects cognitifs, lesquels s'intègrent par combinaison aux dispositifs matériels afin de permettre de générer des informations à la fois sur les règles de jeu futures, de nature spécifique, et sur le caractère stable des informations actuelles afin de leur permettre de prendre des décisions. Le dispositif conventionnel ne peut faire abstraction de la dimension stratégique de 'la compétence organisationnelle'.

Ce sont ces éléments conditionnels qui remettent au centre de l'analyse de la dynamique conventionnelle l'importance des acteurs influents que ceux-ci appartiennent à «la bureaucratie élective» et donc politique, à «la bureaucratie administrative» au sens de Max Weber ou encore à «la bureaucratie professionnelle» au sens de Mintzberg, par le biais d'une

[143] Comme vu dans la partie 1;

stratégie délibérée à propos de dispositifs de gestion existants et donc la convention existante. Parce que toute convention possède une alternative et qu'en l'absence de celle-ci, comme le précise Lewis (1969), il s'agit plutôt de l'obligation que la possibilité du choix qui s'offre aux acteurs en situation d'incertitude. Par incertitude, on entend l'impertinence ou la redondance des informations recueillies par les acteurs dans leur environnement immédiat, ce qui conduit au blocage de l'apprentissage social et par delà l'impasse tant au niveau des choix qu'au niveau des décisions des acteurs ; et même si les acteurs prennent des décisions, rien ne leur indique le sens qu'elle aura dans le futur (Gomez, 2006) si l'on prend en compte tant le processus d'apprentissage que de blocage social (Boisot, 1995, 2005). Dans ces conditions*, la décision n'a de sens que rapportée à la stabilisation des règles de jeu dans lesquelles les acteurs évoluent, et donc reconnaissent le système de gouvernement, gouverne ou gouvernance qui donne sens aux conséquences de leur décision dans un esprit de continuité*. Cette idée intègre l'un des postulats qui figure notre système hypothétique de gouvernance, à savoir ici le pôle institutionnel qui donnerait sens aux règles explicites et codifiées. Mais notre postulat ne se limite pas au terme d'institution, mais le dépasse par la notion de «réseau d'institutions» comme vu supra. Par ce dernier, il est clair que les règles de jeu ne seront pas toujours déterminées si les institutions que nous entendions ici tirent leur légitimités de la démocratie représentative, voire participative ou encore d'autres systèmes de légitimation ou considérés comme légitimes, à savoir la gestion[144] dans l'entreprise, dans l'administration publique, etc. Et à chaque fois l'interdépendance institutionnelle faisant voir la concurrence et la nécessité de complémentarité entre des autorités légitimes de type professionnel, ou mandatés par des populations dans des échelons supranationaux, nationaux, régionaux, communaux, jusqu'aux institutions, comme les entreprises, dans lesquelles on cherchera à comprendre les divers mode-d'organsiation en leur sein, etc., ne peut accentuer du moins, dans le moyen et le long terme la stabilité, des règles de jeu. Pire encore, et même si le pôle de réseau d'institutions, notamment dans le court ou le moyen terme ne déstabilise pas les règles de jeu futur de façon à ce que les acteurs soient sûrs de faire leur choix et de prendre leur décision, c'est la nature des activités qui donne sens en tout état de cause à une telle affirmation. Les activités virtuelles notamment le marché boursier représentent pour les entreprises côtés, voire non-cotées, un environnement volatile, marqué à la fois par l'instabilité et la stabilité. Parce que les informations sur les entreprises dans le futur ne peuvent pas être toujours fiables, et l'on sait les manipulations comptables qui conduisent certaines entreprises à tromper les investisseurs comme l'ont bien relevé, entre-autres, Yvon Pesqueux (2000) et Roland Perez (2003) et un ensemble de travaux fait par d'autres auteurs comme Gérard Charreaux (2001). Par contre, nous savons gré à Pierre-Yves Gomez de vouloir préciser que certaines activités d'entreprises, comme le marché des objets de la mode, les technologies de l'information et de la communication, voire les transports individuels, et bien d'autres que nous ne savons pas encore, présentent des règles de jeu instables. En ouvrant une parenthèse ici, nous pouvons dire que la notion d'activité qui constitue pour nous le second postulat majeur du modèle hypothétique de gouvernance, inclut à la fois les systèmes légitimes, c'est-à-dire le cadre dans lequel la gestion fonde sa légitimité, eu égard à l'entreprise et à son marché, tout en tenant compte du réseau d'institutions qui contient le système de légitimités. Aussi, la notion d'activité inclut tant l'outil ou l'instrumentation que la structure organisationnelle. Elle inclut pour ainsi dire le dispositif de gestion qui prend corps dans une structure organisationnelle, ce que certains chercheurs en gestion, comme Armand

[144] P-Y Gomez (2006: 218) définit la gestion comme une « action délibérée et reconnue comme légitime sur les règles et les mesures. Cette action suppose ses acteurs particuliers, les gestionnaires et un objectif explicite, l'accroissement de l'efficacité des comportements des individus soumis au système de règles»

Hatchuel (2001), conceptualisent par l'interaction outil-structure. Et c'est bien par cette interaction que l'organisation se définit comme activité organisée au travers des groupes humains particuliers. Ce faisant, la notion d'activité peut inclure en son sein le dispositif de gouvernement et la structure organisationnelle via le concept de gouvernementalité de Michel Foucault (2004) que nous verrons dans le chapitre 3, qui introduit le concept et son importance pour le modèle hypothétique proposé. *Ainsi, la notion d'activité joue un rôle important quant à l'appréciation de la détermination ou non des règles de jeu dans le futur en corrélation positive/négative du réseau d'institutions*. Autant le réseau d'institutions ne peut venir à bout de l'incertitude que l'activité soit marquée par une certaine détermination ou non comme indiqué supra. Cette détermination/indétermination de la notion l'activité prend forme en référence à sa nature dans un temps historique, son étendue géographique, son degré d'homogénéité/hétérogénéité, et s'apprécie au regard de l'histoire de l'entreprise et aux évolutions socio-économiques ; aussi, l'activité de gestion ou/et de gouvernement prend une déclinaison à la fois explicite et implicite du dispositif et de la structure organisationnelle pour tenir compte de son caractère processuel, à savoir l'activité structurée, semi-structurée et non-structurée comme vu supra. L'activité en tant que pôle attracteur de sens de l'action organisée peut donc être majeure ou mineure dans le système hypothétique de gouvernance, selon les secteurs (d'activités) et le degré de complexité du processus qui la régit parce qu'elle est le support des interactions sociales. Plus ce degré de complexité s'accroit plus les mécanismes cognitifs de la gouverne jouent un rôle au moins équivalent aux mécanismes physiques et assure de fait la jonction avec la dimension conventionnelle du système hypothétique de gouvernance.

Toute la question est de savoir dans quelle mesure «les situations où le «traitement» de l'information présente n'est pas suffisant car, d'une part, le futur ne peut être déduit du passé et, d'autre part, il dépend des comportements simultanés des autres acteurs économiques [ou institutionnels]»[145]. Ce qui conduit à l'insuffisance du transfert d'information quant à la coordination des acteurs[146], et implique l'importance de son interprétation eu égard au social dans lequel le ou les acteurs concernés sont insérés. Ce social au travers duquel le «système de règle» est procuré par l'acteur pour pouvoir interpréter l'information par mise en avant de son comportement d'acteur (incluant son intention stratégique, relation et savoir), et non pas d'agent, est l'assise dans laquelle repose la théorie des conventions, parce que celle-ci fait le lien simultané des acteurs et de leur contexte social pour s'inclure dans la gouverne et de sa dynamique dans la perspective d'une coordination efficace. En dépendant du contexte, la convention est appelée au changement morphologique et l'évolution de ses constituants systémiques. Au risque de nous répéter, toute convention possède une alternative comme l'avait dit plus haut David Lewis, alternative qui justifie une dynamique interprétative, une révision des cadres de références eu égard à la notion centrale de la gouvernabilité suivant que celle-ci s'apprécie dans une perspective synchronique ou dans une perspective diachronique. Vu ainsi*, la convention est le troisième postulat majeur qui figure notre système de gouvernance hypothétique. Elle s'impose aussi bien que le réseau d'institution et l'activité concrète par ajout d'une touche quant à la stabilisation des règles de jeu du système de gouverne/gouvernance et de son évolution*. Aussi bien que les autres pôles, elle peut être tantôt majeure, tantôt mineure par rapport aux deux autres suivant les contextes et leur évolution. Si nous voulons comprendre le système de gouverne et apprécier lequel pôle

[145] Pierre-Yves Gomez (2006 : 220) se réfère à la notion d'incertitude radicale de Knight (1921) et puis à Orléans (1989)

[146] L'auteur se réfère à la sociologie de l'innovation, notamment Bruno Latour (1992) ;

domine les autres dans la double dimension historique et anthropologique, il serait opportun de faire appel à la notion de gouvernabilité, quant à la gouverne et à l'action organisée, dans le cadre de la circularité herméneutique et de la critique de l'idéologie/utopie.

Encadré (1-2) : modèles d'évaluation comme méta règle conventionnelle

Comme indiqué dans l'encadré (1-1), les modèles d'évaluation forgés par Thevenot et Boltanski (1991) se veulent être des méta-règles conventionnelles qui justifient le comportement et les attentes des acteurs impliqués dans les échanges ou par des relations au sein des organisations, on peut retenir :

- «Le monde de l'inspiration» où les acteurs accordent une place prépondérante à l'innovation et à la créativité, et intègrent le changement d'état du système corrélativement à l'instabilité du monde dans lequel ils opèrent. Dès lors toute action collective doit caractériser leur volonté d'innover;

- «Le monde domestique» où les acteurs accordent de l'importance aux respects de leur tradition et de la hiérarchie non pas seulement dans leur cercle intime familial mais aussi dans leur relation interpersonnelle ou les «réseaux sociaux» auxquelles ils appartiennent. En ce sens, les habitudes auxquelles ils adhèrent sont des assises importantes à l'élaboration d'une vision partagée ;

- «Le monde de l'opinion» où les acteurs s'accordent sur le fait que l'opinion publique émise à leur endroit conditionne le succès de ce qu'ils entreprennent dans le cadre de la transaction stratégique. C'est bien à travers ce monde que l'opérateur de reconnaissance sociale opère;

- «Le monde civique» où les acteurs s'accordent sur les piliers réglementaires et représentatifs des institutions politiques (états, collectivités locales, etc.) par lesquels toute action justifie la recherche de l'intérêt général ;

-«le monde marchand» où les acteurs sont mus par le désir qui les pousse à posséder les mêmes objets ou biens (objets) rares, pour ce faire ils doivent miser sur le principe de la concurrence, seule à même de les amener, par le système de prix et par la reconnaissance du contrat commercial, à la réalisation de leurs fins ou l'ajustement de leur désir immédiat ;

-«le monde industriel» où les acteurs aux transactions s'accordent sur «l'efficacité» et la «performance» comme attributs de leur action parce que les objets techniques et scientifiques exigent la régularité de leur bon fonctionnement et de leur évolution technoscientifique. Les acteurs s'accordent sur l'importance de l'expertise technique dans le cadre organisationnel ou interorganisationnel.

Chaque monde, ou modèle de coordination, est régit par des principes propres qui ne sont pas toujours compatibles. La nécessité de l'accord se heurte toujours aux présupposés de paradigmes de la rationalité correspondant à chaque monde ainsi qu'à leur lien.
Certains auteurs contemporains notamment Patrick Giafaldoni et Nadine Richez-Battesti (2004) introduisent à partir des modèles ci-dessus, deux autres principes d'évaluations à savoir : le principe cognitif qui permet aux acteurs préalablement à leur interaction la recherche de professionnalisme par «le partage de savoirs codifiés ou non codifiés, (…), qui se traduit dans l'action par le prééminence de motifs axés sur l'acquisition de connaissances et de compétences, et privilégie à la fois des normes d'apprentissage individuel (singularité, créativité, inspiration) et d'apprentissage interindividuel et collectif (pluralité et fertilisation) ; et le principe connexionniste qui « tend à rendre préalable à toute interaction la recherche de plusieurs engagements sur des projets imbriqués (raison d'être de l'économie résiliaire et de la gestion par projet), qui se traduit dans l'action par la prééminence de motifs de conciliation des contraires et de collaboration, et privilégie des normes de polyvalence et de polyfonctionalité, d'adaptabilité et de réactivité relationnelle, d'animation et d'intercompréhension». Ce principe est vu par les deux auteurs comme transversal aux principes forgés par les deux sociologues de ci-dessus.

Mais tentons, à cet instant, de comprendre la dynamique conventionnelle après cette pose de clarification en faisant voir pourquoi la dynamique conventionnelle ne peut être tributaire

seulement des facteurs endogènes comme l'avaient bien précisé implicitement Michel Berry (1983) et explicitement Pierre-Yves Gomez (2006), quoi que ce dernier a nuancé son propos, à la fin de son article, tout en reconnaissant l'importance des institutions où dirions-nous le réseau d'institutions mais sans apporter aucune preuve analytique ni empirique. Dès lors, il y a place aussi aux facteurs exogènes (Amblard, 2003), qui participent de la dynamique conventionnelle et qui seraient susceptibles d'établir le pont analytique et empirique avec le pôle de réseau d'institutions et le pôle d'activité concrète. En ce sens que la règle conventionnelle composite fait le lien entre les méta-règles en tant que cadres de référence ou modèles d'évaluations et les règles professionnalisées, qui tiennent compte des incertitudes que peuvent générer les règles institutionnelles au sein des activités organisationnelles. Ces règles participent alors de l'action organisée. Mais reconnaissant aussi que le facteur exogène de contact pour Marc Amblard (2003) est considéré par Pierre-Yves Gomez (2006) comme facteur endogène. Pour notre part, nous considérons à partir de l'axiomatique de Lewis (1969) que toute convention possède une alternative à l'enceinte même de l'organisation. Dès lors, il peut y avoir plusieurs conventions concurrentes au sein d'une institution, si bien que l'une soit vue comme étant exogène à l'autre, tout en étant en négociation permanente entre elles au sein d'activités spécifiques. Ceci est possible à réaliser par la fréquence de contacts pouvant conduire les membres constitutifs des populations appartenant à ces conventions à la conviction que l'une d'elles possède des avantages pour eux, pourvus que le plus grand nombre d'entre eux l'adopte pour s'ériger ainsi comme référentiel de leur acte, comme moyen de justification, et comme rationalisation de leur comportement[147]. Ainsi ces possibilités offertes par les conventions prennent forme et sens par leurs activités structurelles, semi-structurelles et/ou non-structurelles. Cette démonstration, aussi convaincante soit-elle, prend un accent exogène dès lors que les populations en question seraient liés à des référentiels différents en rapport avec le réseau d'instituions, notamment les institutions professionnelles (les corps de métiers), les institutions juridico-politiques, et la culture d'une manière générale, parce que cette dernière de part ses caractéristiques vues comme «propensions à aborder et traiter les problèmes d'une certaine façon» pour rendre «les communications plus au moins faciles» impacte d'une manière significative «sur la façon dont vont se cristalliser les institutions, les structures transactionnelles, et la boucle d'apprentissage » (Paquet[148], 2001). Ceci apparaît pertinemment dans l'autre facteur exogène discuté par Amblard (2003), à savoir celui de 'la réglementation publique' en tant que prescription réglementaire qui est vue souvent comme allant de soi, alors qu'il n'en est pas de même, parce que l'attitude des adopteurs dépend des anticipations qu'ils feront des comportements d'autrui (Ibid.), lesquelles dépendent de l'historique de connaissances qu'ils ont de leur pairs ainsi que de leur distance structurelle (Degenne et forcé, 1994) ou encore de «la distance d'observation qui l'en sépare »[149]. *Ainsi, par les directives ou réglementations publiques, les réseaux d'institutions notamment juridico-politiques ne deviennent jamais des conventions* sauf à considérer «la légitimité du pouvoir qui produit la règle», et même alors, cette légitimité ne s'impose pas toujours d'une manière spontanée. C'est bien l'appréciation temporelle de son adoption ou non par un grand nombre qui en dit long de la légitimité pratique de l'autorité institutionnelle émettrice, au-delà de sa légitimité démocratique, traditionnelle ou professionnelle. Ainsi, *la convention rime avec la professionnalisation de la règle si bien qu'elle participe de la légitimité pratique des institutions ou au mieux, le réseau des instituions au travers de son espace de jeu qu'il secrète constamment. Parce qu'il est le véhicule de la négociation*

[147] Amblard, 2003 ; Gomez, 2006 ; Hatchuel, 2001 ;
[148] In Linda cardinal et caroline Andrew (2001 : 9-44) ;
[149] Amblard, 2003;

permanente entre autorités légitimes concurrentes et complémentaires à la fois, au vu de l'impératif fonctionnel les concernant. Il suffit pour cela de rappeler le fait que parfois, sinon souvent, si l'on prend en considération la nature de leur activité spécifique, certaines entreprises opèrent par contournement de la loi, alors qu'il n'en est pas de même des institutions publiques à l'échelle locale représentées par les élus et les administratifs locaux que nous avions rencontré. L'on se trouve donc dans deux cas de figure: un cas où toute la place est donnée à la dynamique conventionnelle pour légitimer les règles institutionnelles eu égard à leur concordance avec l'activité pertinente de l'organisation-entreprise privée; et l'autre cas de figure, celui des institutions publiques régionales, dont le discours des dirigeants-élus montrent un certain assujettissement plus spontané à la réglementation publique, notamment celle de décentralisation de 2002 en France. Ces institutions qui sont en même temps des organisations dotées de stratégie, dont la légitimité est démocratique, méritent un examen plus fin pour explorer en leur sein les modes d'organisations qui en diraient long de la dynamique conventionnelle bien que le côté apparent de l'iceberg fait voir, au niveau des acteurs pertinents, la légitimité du pouvoir aussi bien de chacun d'eux au sein de l'institution en question (le conseil régional par exemple[150]) qu'au niveau des autres institutions régionales, nationales et supra nationales qui sont en négociations permanentes avec elle. On parle bien ici de la réglementation publique au sein des entreprises et autres institutions publiques et son impact quant à la modification des comportements des acteurs pertinents de ces institutions. Cette modification prend corps plus facilement dans les institutions publiques pour mettre en exergue, uniquement sur le côté apparent, que le mode d'organisation bureaucratique; alors qu'elle le serait moins dans les institutions privées comme l'entreprise où certaines d'entre elles selon leur activité spécifique. Ces règlementations publiques peuvent faire objet de contournement ou/et d'interprétation circonstanciée. Elles prennent corps dans l'organisation sous forme d'une convention plus conforme à son activité et à son but qui est l'efficacité de l'action organisée, qui ne conduirait pas forcément vers l'efficience. Les comportements des acteurs organisationnels ne se trouveraient pas modifier par l'esprit de la réglementation publique. L'exemple de la loi dite de baisse de charge pour les entreprises qui embauchent les ouvriers à bas salaires en est un exemple pertinent en France. Parce que touts les prétextes sont bons à avoir pour se faire baisser les charges par les pouvoirs publics, et ce même, au détriment de l'intégration des salariés précaires et de «l'intérêt général». Il s'agit-là d'un exemple négatif. En revanche, certaines organisations privées notamment celles qui opèrent dans le domaine de la prestation du service public trouveraient beaucoup de mal à appliquer des réglementations publiques dans leur activités, ce qui les empêcheraient parfois de se développer étant donné qu'elles se trouvent face au commanditaire hégémonique qui serait une autorité légitime intrinsèque. Mais, ne soyons pas naïf à ce point là, car c'est bien la notion de réseau d'institutions qui ferait éloigner le spectre de cette peur, et prenons les réglementations publiques en France et les directives européennes ou encore les directives émanant notamment de l'organisation mondiale du commerce pour comprendre que le monopole d'une autorité légitime, vue comme potentat n'a pas de sens. Et pour s'en convaincre, il suffit de faire un détour par les tribunaux à l'échelle nationale ou européenne pour voir que la déconcertation inter-organisationnelle viendrait non-pas seulement de comportements malhonnêtes d'un camp vis-à-vis d'un autre parce que dans le premier une *convention d'entente tacite* à été constatée ou que l'autorité légitime délégatrice du service public ait favorisé une entreprise par rapport à une autre par clientélisme ou tout simplement par une mauvaise interprétation de la loi.

[150] Cette étude ne figure pas dans cet ouvrage ;

2-2) La dynamique conventionnelle

La dynamique conventionnelle peut être comprise de deux façons différentes, qui peuvent préexister momentanément ou séparément, à savoir une négociation permanente entre plusieurs conventions reposant sur des logiques différentes. Il va de soi que l'examen de conventions composites s'avère très difficile à explorer, tout en étant déterminant, toute chose égale par ailleurs, dans la pondération de chacun des pôles attracteurs de sens du système de gouverne hypothétique que nous proposons, y compris le pôle conventionnel. Par exemple, notre enquête empirique et théorique révèle que la juxtaposition de conventions différentes dans le cadre partenarial pourrait conduire à comprendre les systèmes de gouverne complexe et leur efficacité quant à l'action organisée. La convention d'entente tacite[151] entre entreprises prestataires du service public pour partager ce marché entre elles au détriment des petites structures est en négociation permanente avec la convention de qualification marchande très complexe ou peu complexe selon le coefficient adossé aux mécanismes physiques et cognitifs des activités concrètes qui lient les commanditaires aux prestataires ou encore, les clients et les fournisseurs ; de même qu'elle serait en négociation permanente avec «la convention d'effort» (Orléans, 1994 ; Gomez, 2006) au sein de l'organisation, c'est-à-dire la participation à l'effort collectif suivant un référentiel commun pour l'atteinte de l'objectif de l'organisation. L'autre cas de figure classique se présente sous forme de remplacement d'une convention existante par une convention alternative et dans ce cas là, la dynamique conventionnelle nécessite des facteurs internes conformément aux travaux de Michel Berry (1983), Pierre-Yves Gomez (2006) et Marc Amblard (2003). Ce dernier a particulièrement discuté ce qu'il nomme les «agents générateurs d'alternatives », qui «sont consubstantiels à la nature même de la convention en place». Il en a distingué trois facteurs endogènes, à savoir la dissonance dont on a dit plus haut un mot avec Michel Berry, ensuite la dissidence par laquelle, il entend des groupes d'individus qui décident de se comporter à l'opposé de la convention en place sans avoir l'intention de la renverser. C'est bien l'ampleur de l'impact de ce jeu en termes de déstabilisation ou de séduction sur le comportement des autres individus qu'une nouvelle convention puisse naître ; et enfin l'intention stratégique.

L'intention stratégique, en tant que facteur endogène de la dynamique conventionnelle, peut participer, si elle réussit à cette épreuve, à définir l'alternative à la convention existante. Cette alternative peut alors être définie «comme un dispositif délivrant un discours non compatible avec celui de la convention en place» (Amblard, 2003) et qui a comme motivation de la renverser. C'est pourquoi, comme le précise l'auteur, que le terrain des intentions stratégiques est investi par les entreprises grandes ou petites si l'on considère à juste titre l'importance des ressources dont elles disposent pour «remettre en cause de nombreuses règles établies». A cet égard, l'auteur donne l'exemple de la PME qui, en s'installant en fin fond de la province compte influer pour ne pas dire imposer un type comportement à la population locale dans le sens de ses intérêts ; de même l'exemple des grandes entreprises est cité pour évoquer leur influence par la pratique du lobbying auprès des administrations publiques, des parlementaires (ibid.), voire des élus locaux. Ainsi, ces organisations qu'elles soient entreprises ou autres sont autant créatrices de leurs propres normes qu'exportatrices de celles-ci vers d'autres

[151] Document dont la référence est donnée en bibliographie professionnelle, et soyons clairs la dessus, ce document, désormais public, ne peut porter atteinte aux organisations qui y sont mentionnées et donc notre responsabilité n'est pas engagée ;

organisations (J-P. Nioche & J.C Tarondeau, 1983)[152]. De même et à une échelle différente, les dirigeants d'entreprises (publiques ou privées), que nous verrons plus loin, se doivent aux moments de déconcertation ou d'aléa organisationnel faire référence, soit à la convention existante, soit au renversement de celle-ci en tentant d'orienter leur relation économique au sein et/ou hors de leur entreprise par le choix de bons partenaires. Une telle orientation ne peut se passer de leur intention stratégique, elle-même tributaire de la compétence organisationnelle, du moment où leurs organisations détiennent la capacité à se transformer. C'est la dimension cognitive de l'organisation qui est prise en compte ici pour accompagner le changement ou influencer les relations avec les partenaires. La dynamique conventionnelle nécessite alors une appréciation des compétences techniques et organisationnelles, laquelle appréciation serait dévolue aux acteurs pertinents de l'organisation (Nelson[153], 1996). Ce qui donne une précision d'autant pertinente que limitatrice de notre objet de recherche tant à l'intérieur des organisations, juridiquement limitées aux travers des zones pertinentes qu'on a déjà vu plus haut avec Michel Berry (1983) qu'à travers les zones pertinentes qui se situent au carrefour juridiques de plusieurs organisations.

Ce qui importe à souligner ici est que toute stratégie organisationnelle ou inter-organisationnelle pose la question des limites des dispositifs de gestion qu'en rapport avec le contexte et ses effets sur elle(s), ceci pousse les organisations leaders, qui éprouvent notamment des difficultés à incorporer des normes institutionnelles aux contexte de leur activité, à employer un discours de contournement, lequel vise en dernier ressort à «l'anticipation par rapport au processus réglementaires», «des opportunités en terme de règles de jeu qui …[les] place dans de meilleures conditions que les suiveurs » (Nioche, Tarondeau[154]). Une telle anticipation peut alors conduire à deux cas de figures : soit le déplacement de la convention existante ou le renversement de celle-ci. Dans le premier cas, elles **agissent dans** le cadre de la convention existante, et donc par ricochet dans le système par le changement de certains au détriment de l'ensemble de mécanismes au travers desquels sont incorporés des règles et des normes institutionnelles et qui constituent l'ensemble des activités pertinentes de l'organisation. Dans ce cas-là, on a affaire évidemment à l'interaction des règles et des relations de pouvoirs des acteurs à travers les dispositifs de gestion, et dont la vocation reste l'élargissement de certaines zones d'incertitudes pour accroître, à tord ou à raison, le pouvoir de certains groupes d'acteurs sur d'autres au sein de l'organisation conformément à la thèse de l'école Française de sociologie des organisations. En revanche, la visée de changement des règles conventionnelles existantes à travers un discours dont la résonnance conduirait l'ensemble de la population de l'organisation à en douter, si tenté que les autres groupes pertinents en soient convaincu pour ne pas s'y opposer, alors l'intention stratégique du groupe en question a comme visée **d'agir sur** les conventions existantes et par ricochet d'agir sur le système que renferment les dispositifs de gestion existantes. Et c'est en cela et en accord avec Michel Berry (1983), qu'il est possible de dynamiser l'organisation et donc l'action organisée. Ainsi, si «la convention est un ensemble de repères socialement construits, permettant aux individus de résoudre des problèmes récurrents, en coordonnant leurs comportements dans un espace normé» (Amblard, 2003), leur dynamique est déterminante quant à l'appréciation du concept de l'action organisée, parce que toute dynamique conventionnelle entraîne à terme une évolution des règles formelles et donc des institutions notamment la confiance systémique et la réputation (North, 1990) et pourrait entraîner, suivant l'ampleur de jeu des acteurs, un changement dans les institutions formelles

[152] In Amblard M. (2003, 139-158) ;
[153] Nelson R., (1996 : 68-80) ;
[154] Amblard, 2003 ;

notamment celles qui traversent les organisations d'une manière semblables, et s'y manifestent d'une manière singulière, comme vu supra. La dynamique conventionnelle peut donc donner un coup d'arrêt partiel ou total à l'inertie bureaucratique (administrative ici) qui paralyse des organisations, les empêche parfois de voir le contexte de l'exercice de leur activité organisée, et les poussent au travers des dispositifs de gestion de renouveler la création et la matérialisation de leur utopie tant au niveau de leur «maîtrise managériale du monde» qu'au niveau de leur «capacité à comprendre et domestiquer le chaos»[155]. En ce sens, ces dispositifs sont mis au service de la création de l'utopie managériale en corrélation positive avec l'idéologie managériale de l'évaluation rationnelle. Ainsi, l'origine de la dynamique conventionnelle proviendrait d'une idéologie managériale, ou autrement celle-ci qui pourrait y conduire. C'est ainsi que les dispositifs de gestion suscitent en retour des comportements plus au moins adaptés à l'utopie, ou plutôt moins adaptés à l'utopie (Berry, 1983) que nous avons déjà inscrit dans deux notions organisationnelles anti-paradigmatiques, à savoir l'efficacité et l'efficience de l'action organisée. La dynamique conventionnelle en serait un des déterminants majeurs par lesquels la confrontation de l'utopie à l'idéologie tend à réduire leur côté négatif quant à l'évolution de la gouverne et de l'action organisée. Mais, la «convention d'effort» aussi séduisante soit-elle n'a de sens que par rapport à «la convention de qualification» par laquelle le contexte de l'action organisée est mis en exergue pour contrecarrer la limitation de la convention d'effort qui pourrait s'intégrer aux aspects invisibles des instruments de gestion. Et même dans ces conditions, elle ne peut participer à l'effectivité de l'action organisée tant que les aspects invisibles des instruments de gestion prennent le dessus par leur intrication avec la structure organisationnelle afin de constituer le pôle d'attraction de sens par excellence du système de gouverne. Ainsi, l'hypothèse de la convention en tant que pôle constitutif du modèle hypothétique de gouvernance est discutable lorsqu'il est hautement pondéré pour mener le système de gouvernance des organisations vers des destinations insaisissables. D'où sa limite quant à la réduction de l'écart entre l'efficacité et l'efficience de l'action organisée. Pourquoi devient-elle hypothèse alors qu'elle a été tout au long de ce chapitre un postulat ? Parce que toute convention prend forme et sens qu'en rapport avec les dispositifs de gestion et les réseaux d'institutions, si bien que l'hypothèse de combinaison d'une pluralité de conventions au sein d'une institution (discutée plus haut) devient problématique dans un système hypothétique de gouverne. Comment ? Eh bien, par l'espace de jeux que secrètent constamment tant les aspects invisibles de l'instrumentation et donc les activités pertinentes que le réseau d'institutions (juridico-politiques, professionnelles, territoriales, etc.).

2-3) Conclusion intermédiaire

Ainsi de part sa dynamique, l'action organisée donne sens à la gouverne ou gouvernance en rendant celle-ci plus particulière à défaut d'être générale, cette particularité s'apprécie pertinemment au regard de l'imposition conjointe ou disjointe des pôles qui en constituent l'attraction de sens, à savoir ici le réseau d'institutions, l'activité concrète (incluant instruments et structures) et la convention par rapports aux acteurs stratégiques de l'organisation.

A cet étape, l'objet de notre recherche se précise : comprendre la gouvernabilité de différents modes d'organisation au sein des institutions par un modèle hypothétique de gouvernance, et à travers lequel on tentera de comprendre leur sens dans le cadre d'une circularité

[155] Maugéri, 2002 ;

herméneutique où la critique conjointe de l'idéologie et de l'utopie en est une partie intégrante parce que mettant en scène l'importance des acteurs stratégiques (individus-organisations). Mais la gouverne ne peut donner sens à un mode d'organisation, comme idéal typique, sans tenir compte des autres modes d'organisations y compris le réseau. C'est dans la dynamique de l'action organisée que le sens de la gouverne peut être recherché non sans rapport avec la gouvernabilité, par laquelle les questions relatives aux singularités sont réaffirmées par renvoi aux contextes des organisations. Dès lors la question de l'efficacité de l'action organisée se poserait en termes d'acceptabilité sociale, politique, économique, symbolique, etc., par rapport aux situations spécifiques ; de même, le sens de la gouverne ne peut faire abstraction dans une perspective comparative élargie à la notion de gouvernementalité du philosophe Français Michel Foucault (2004), des institutions publiques, mixtes publiques-privées par delà les organisations privées. *Cette extension de l'analyse ne va pas dans le sens opposé des situations de gestions dans lesquelles cette thèse est inscrite, à savoir que les participants ou acteurs concernés par l'analyse doivent accomplir dans un temps déterminé explicitement ou implicitement «une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe»*[156].

Ainsi, l'idée de l'efficacité de l'action organisée sous entend le(s) but(s) de l'organisation, c'est-à-dire qu'une fois le but fixé, l'organisation ou généralement l'agent met en place un schéma d'exécution qui décrit «les processus opératoires standards » pour aller dans le sens de l'efficacité de l'action. Mais, l'efficacité n'entraîne pas forcement l'efficience, étant donné les jeux qu'induisent à la fois les règles explicites et les règles implicites vu supra, qui émanent des sources polaires différenciées et qui constituent le noyau hypothétique de notre thèse, à savoir le système de gouvernance de l'organisation en général et du réseau en particulier. Un tel système nécessite **un réseau d'institutions**, afin qu'il agisse dans l'organisation pour la dynamiser et donner sens à l'action organisée par l'efficacité et l'efficience ; il nécessite également **des activités concrètes** en tant que supports de relation et de création de la valeur ; enfin, il nécessite un concept qui serait capable de caractériser les relations et par delà de coordonner les activités et des relations, à savoir **la convention.** Celle-ci serait vue comme élément facilitateur dans la perspective de l'action organisée qui est une action collective. Nous postulons qu'il s'agit d'un **système de pouvoir**, qui n'est pas le pouvoir, mais plutôt un compromis entre la confiance, le pouvoir et la légitimation, lequel compromis serait être rendu possible par la circularité herméneutique et la critique récursive de l'idéologie et de l'utopie.

Partant du postulat de l'activité concrète comme support des interactions sociales de l'organisation, une telle activité induit des **règles de jeu** qui justifient l'employabilité du concept de «la latitude discrétionnaire d'action»[157]des participants à l'action organisée. Ces règles de jeu sont l'émanation non seulement de l'activité concrète, mais également et sûrement du réseau institutionnel et des conventions de l'organisation. Ces sources polaires de règles explicites et implicites vues comme espace de jeu sont sources de **distorsion de l'action organisée** eu égard aux acteurs pertinents de l'organisation. En même temps, cet espace de jeu offre aux acteurs stratégiques, suivant des considérations spatiales et temporelles liées à la proximité géographique ou institutionnelle la possibilité de moduler leur jugement. Vu au 'complet', le modèle hypothétique de gouvernance des organisations ne peut donner sens à ces dernières que dans la perspective d'un système de pouvoir où la notion

[156] Girin Jacques (1990 : 141-182) ;
[157] Simon et March, les organisations, problèmes psychologiques, trad. J.-C. Rouchy, Dunod, 1974 et C.Argyris, participation et organisation, trad. C. Lingage et J. Tournier, Dunod ;

d'acteur stratégique donne sens à la gouvernabilité de différents modes d'organisations y compris le réseau. Pour ce faire l'introduction du concept de gouvernementalité s'avère nécessaire à cet égard.

2-4) le concept de gouvernementalité

Introduction

Nous tenterons de comprendre dans la présente section la double perspective historique et anthropologique du concept de gouvernementalité, et de montrer dans quel sens nous entendons la définition anthropologique du concept.

2-4-1) La notion de gouvernementalité dans une perspective historique et anthropologique

Si la notion d'action organisée opère un déplacement dans des ordres locaux à travers le pouvoir et la règle, il n'en demeure pas moins que La notion de gouvernementalité forgée par Michel Foucault y participe, de la même manière dans le champ politique. Pourquoi ? Parce qu'elle défait la souveraineté en opérant un déplacement de l'état au gouvernement. Michel Foucault (2004) inscrit ce déplacement dans un parcours historique faisant voir deux étapes fondamentales :
La première étape est celle de la conquête du pouvoir au sens de la fondation étatique, dont la prémisse repose sur la violence, c'est-à-dire par les actions des fondateurs visant à conquérir puis rassembler des terres (Ricœur, 1957, 1986). Et d'asseoir par la suite la souveraineté de l'état, vu comme association de la citoyenneté à un territoire. Dans cette configuration, l'état se donne comme objectif la préservation, voire la maximisation de son être : Il s'agit alors de la raison d'état vue comme principe de sa permanence (Foucault, 2004). Et l'on comprend le rapport de la souveraineté à la raison d'état. Car, la souveraineté (interne en l'occurrence) exprime la conception juridique du pouvoir, c'est-à-dire «un système unitaire, organisé autour d'un *centre* qui en est en même temps la *source*, et qui est porté par sa dynamique interne à s'étendre toujours»[158]. Elle s'emploie tantôt à coïncider, tantôt à contraindre la raison d'état parce que cette dernière à un objectif illimité de la préservation de l'être de l'Etat en termes de puissance économique et/ou de puissance militaire, qui peuvent même déborder ses frontières. Plus particulièrement, dans les périodes de ruptures historiques liées notamment à la reconstruction de l'appareil étatique, la raison d'état opère en plein régime en alliant le politique à l'économique dans une vision à long terme, et en s'aidant des pseudo-régimes idéologiques et capitalistiques (propres) vus comme marqueurs symboliques de la fondation.

La deuxième étape quant-à-elle repose sur une approche plus analytique, qui délaisse le caractère globalisant de l'état en tant qu'institution où le pouvoir est incarné, au profit de l'Etat, saisi davantage dans ses activités, sans égard à son essence, ni à son caractère idéologique[159]. On s'intéressera davantage aux relations de pouvoir plutôt qu'aux problèmes de pouvoir de l'Etat et de son appareil.

---

[158] Foucault Michel, subjectivité et vérité, in John Crowley (2003) ;
[159] Foucault (2004) dans cours au collège de France et in Pierre Lascoumes (2004), disait «l'Etat ce n'est pas un universel ; l'Etat ce n'est pas en lui-même une source autonome de pouvoir ; l'Etat ce n'est rien d'autres que des faits : le profil, la découpe mobile d'une perpétuelle étatisation, de transactions incessantes qui modifient, qui déplacent, qui bouleversent, qui font glisser insidieusement, peu importe, les financements, les modalités d'investissements, les centres de décision, les formes et les types de contrôles, les rapports entre pouvoirs locaux

Le mode relationnel et productif du pouvoir repose désormais sur une prémisse tout autre que dans l'étape antérieure (de ci-dessus) à savoir d'une part, que le pouvoir est d'autant fragile qu'il s'exerce négativement et d'autre part, qu'il est d'autant fort qu'il produit des effets positifs au niveau du savoir[160]. Il s'agit donc d'une analyse du pouvoir de l'Etat, qui tranche avec la perspective autoritaire ou disciplinaire, basée sur la sanction et l'injonction, en lui substituant les deux notions de savoirs et de relations, lesquelles sont nécessaires à la prise en compte du pouvoir de l'Etat saisi dans ses actions. Pour se faire, l'auteur se désintéresse de l'idéologie et s'attache aux instruments, aux procédures sous-jacentes aux rationalités politiques sommes toutes gouvernementales. Ainsi, le passage historique de l'étape disciplinaire à l'étape relationnelle et productive du pouvoir amène à considérer le glissement de l'état en tant que tel au gouvernement des sujets suivant une approche matérielle dont il faudra chercher les conteurs. La notion de gouvernementalité incarne alors ce passage, et se voit comme «rencontre entre les techniques de domination»[161], qui sont sous jacentes à une rationalité politique de type instrumentale. Celle-ci ne ressemble guerre à la domination par la guerre, qui est basée sur la conquête et la possession, mais sur la production, sur l'organisation de la population dans la perspective d'accumulation monétaire et sur l'organisation de l'industrie et le commerce, etc. La pratique gouvernementale y est vue au sens de Foucault comme étant le glissement de l'économie politique[162] dans l'état pris dans l'acception souveraine. Il ne s'agit pas là d'opérer seulement une limitation de la raison d'Etat par le droit dans la perspective de la souveraineté (interne), mais aussi cette autre limitation par le savoir, en l'occurrence la science avec tout ce que cela introduit en matière de rationalisation, de mesure que la science économique, entre autres, a su imposer à la sphère politique désormais nostalgique de l'Agora. Le concept de gouvernementalité opère alors ce glissement dans l'histoire, et rappelons-le, de la raison d'état à la raison gouvernementale. Il fait la part belle au trait d'union de ces raisons pour pouvoir en discuter l'intelligence (Donzelot, 2005).

Cette intelligence s'entrevoit par la part accordée aussi bien à la voie souveraine que matérialise plus ou moins la raison d'état, et la voie scientifique, plus connue sous le vocable utilitariste, qui prend appui sur l'économie politique pour justifier toute action gouvernementale. On comprend, dès lors, l'importance du droit pour contrer la raison d'état, au même titre, l'importance de l'économie politique (comme science) pour la raison gouvernementale pour mieux apprécier par avant goût les systèmes de légitimités de l'action de gouverner ou d'être gouverné, que l'on peut renfermer dans le vocable de la gouvernance. Ainsi, à l'étage de la souveraineté de la gouvernance, celle de la raison d'état, gouverner, c'est régner, affirmer un pouvoir qui a pour cible prioritaire la sécurité du territoire. Alors qu'à l'étage gouvernementale, prenant pour cible la population et tout en tenant compte de l'étage qui lui est supérieur, et qu'autorise le concept de gouvernementalité, «gouverner n'est plus

---

et autorité centrale, etc. L'Etat ce n'est rien d'autre que l'effet mobile d'un régime de gouvernementalité multiple ». Nous soulignons.

[160] Michel Foucault prend l'exemple de constitution du savoir sur le corps à partir des disciplines militaires et scolaires. Cela laisse penser aux développements récents à base de la relation et de savoir dans la perspective épistémologique des sciences de gestion.

[161] In John Crowley, 2003 ;

[162] Nous retenons la définition d'Adam Smith (1992) traduit par Germain Garnier : « L'économie politique, considérée comme une branche des connaissances du législateur et de l'homme d'Etat, se propose deux objets distincts : le premier, de procurer au peuple un revenu ou une substance abondante, ou, pour mieux dire, de le mettre en état de se procurer lui-même ce revenu et cette substance abondante ; - le second, de fournir à l'Etat ou à la communauté un revenu suffisant pour le service public ; elle se propose d'enrichir à la fois le peuple et le souverain».

régner, affirmer un pouvoir, mais reconnaître [l'idée de reconnaissance] que la vérité est dite ailleurs que le centre de l'état, une vérité en tout cas, celle du marché, qui invite à concevoir l'action non plus en termes d'imposition d'une volonté mais de la recherche d'un ni trop, ni trop peu» (Donzelot, 2005 : 68). C'est-à-dire 'le ne pas trop gouverner' et 'le ne pas trop peu gouverner' que l'économie politique offre par sa naturalité à l'action gouvernementale en la rendant autolimitative par ses pratiques, lesquelles prennent en effet le caractère transactionnel (du fait du marché). Ainsi, «Il y a une nature propre aux objets de l'action gouvernementale, il y a une nature propre à cette action gouvernementale elle-même et c'est ce qu'étudie l'économie politique» précise Michel Foucault (2004 :18). La naturalité inhérente à cette science est «la face invisible d'une autre face qui est l'action non sur la nature mais dans la nature, suivant les lois de la nature» (ibid.) qui consacrent leur effet à l'issue de toute transaction[163].

2-4-2) Vers une perspective anthropologique de la gouvernementalité

La perspective historique de la gouvernementalité montre deux visions qui se succèdent quant à la manière de gouverner et d'être gouverné, à savoir la vision conséquentialiste qui prolonge par son ampleur la vision disciplinaire sans l'occulter pour autant. Cette perspective historique a besoin d'une perspective anthropologique capable de montrer les deux visions tout en accordant un intérêt majeur à l'économie politique comme facteur d'autolimitation de l'action gouvernementale. Dans la perspective néolibérale, l'autolimitation pour Michel Foucault (2004) se comprend aisément par la pratique, car elle forge la position et les rapports des acteurs concernés par la transaction et permet de les définir séparément comme gouvernants ou comme gouvernés corrélativement à la règle engendrée par leur action dans le cadre de la trans-action. Cette pratique transactionnelle peut être vue alors selon deux échelles différentes, à savoir d'une part, l'échelle micro se rapportant à la transaction en tant qu'une partie de tout et d'autre part, l'échelle macro faisant que la transaction soit le tout qui saurait conditionner de l'extérieur la légitimation de la transaction en tant que partie du tout. Ce n'est qu'en tenant compte de cette double polarisation de la transaction, dont veut rendre compte la 'sociologie économique', de nature évidemment complexe, qu'il est possible alors de comprendre et donc de parler de l'action gouvernementale en tant que structuration des champs d'action des autres acteurs.

L'analyse Foucaldienne de la gouvernementalité, et dans laquelle l'attention porte plus sur la rationalité gouvernementale néolibérale que sur la rationalité des autres participants aux transactions, va dans le sens des travaux des théoriciens Américains de «la sociologie économique» comme John.R.Commons, promoteur de la théorie institutionnaliste des comportements économiques. Il est considéré comme le chantre de l'articulation de la théorie institutionnaliste à la méthodologie pragmatique. En effet, dès 1934, il définit la transaction dans deux versants : *à la fois cadre institutionnel de toute action et dynamique des interactions*. Elle est donc à la fois la partie et le tout de l'ensemble social. La partie, dans la mesure où elle décrit «une situation de négociation entre individus où les règles sont interprétées et ajustées et où les volontés et préférences individuelles sont altérées» ; le tout, dans la mesure où «la transaction est limitée par un ensemble de règles (juridiques,

[163] C'est pourquoi le terme d'autolimitation est approprié à l'action gouvernementale du fait de l'intrusion intrinsèque de l'économie politique en son sein ; la rationalité gouvernementale se comprend comme mise en cohérence entre principes de gouvernement, les moyens de mise en œuvre à travers des instrumentations et la finalité de l'action gouvernementale ;

économiques, morales) qui déterminent ce qui est autorisé ou interdit, les droits et les devoirs des participants, les libertés et les risques associés à la liberté d'autrui »[164]. Ainsi pour John Commons, se sont les règles institutionnelles, émanation de l'action collective, qui limitent l'action individuelle et constituent simultanément «par l'acte de contrôle (…) une libération de « l'action individuelle par rapport à la coercition, la discrimination, ou la concurrence déloyale, à partir des limites placées sur l'action des autres»[165]acteurs de la part, notamment des autorités gouvernementales. L'on peut dire alors sous une forme condensée que la transaction est une dynamique d'échange (socio-politique/économique), c'est-à-dire une situation de négociation entre des entités en interaction, par laquelle les règles de jeux relatives au méta-système organisé (incluant l'état et le gouvernement par la gouvernementalité), sont interprétées et où les volontés individuelles sont révisées à travers l'activité qui les mobilise et qui les pousse à s'adapter mutuellement dans le cadre du processus d'échange. Ces activités nécessitent alors des institutions alternatives dont le recours justifie toute économie de coûts de transactions. Appelons-les la bureaucratie, le clan, le marché (Ouchi, 1980) et le réseau comme mode d'organisation (Jarillo, 1980) dans son acception micro de dimension structurelle de relation interindividuelle, et dans son acception 'macro' prenant en compte la relation de l'individu à l'entité ou à l'organisation, c'est-à-dire une relation basée sur la confiance (relationnelle ou/et systémique, de prestige, d'estime, etc. Jarillo (1980) propose de caractériser ce mode d'organisation suivant deux axes : axe de réciprocité dans la relation, dont le jeu peut être à somme non nulle et l'axe de valeur et croyance commune par lesquelles la notion de hiérarchie serait vidé de sa substance au profit de l'importance accordée à des choses (valeurs communes), ainsi qu'à leur fonctionnement (croyance commune) dont l'effet serait, «l'homogénéisation durable» des paradigmes des acteurs par l'interprétation et la signification commune des choses et d'autre part, de leur traduction pratique (Ouimet, 2005). Toutefois, ces valeurs et croyances communes peuvent s'inscrire conjointement ou non dans une culture réticulaire ou dans une culture communautaire. Comme l'ont bien montré Rashid et al (2004). C'est bien le facteur de sociabilité qui caractérise conjointement la culture réticulaire et la culture communautaire, alors que le facteur de solidarité caractérise plus la culture communautaire que la culture réticulaire. La notion de gouvernementalité telle qu'elle est discutée ci-dessus est plus à même de s'inscrire dans une culture réticulaire que dans une culture communautaire. Et dès lors, les valeurs et croyances communes en partage n'auront de sens dans la réciprocité qu'au regard d'une sociabilité plus au moins élevée, suivant la densité du réseau caractéristique auquel elles peuvent renvoyer. Il s'agit alors de l'entre-deux réseaux caractéristiques qu'il faudra comprendre la gouvernementalité en termes d'échange transactionnel par lequel l'autolimitation de l'action gouvernementale serait appréciée.

2-5) L'échange transactionnel dans la gouvernementalité : vers une contre analyse

La notion d'échange transactionnel mérite une clarification interdisciplinaire, sans laquelle il est impossible de concevoir le paradoxe de la gouvernementalité qu'elle est susceptible de sous-tendre.

2-5-1) la notion d'échange

[164] L. Bazzoli et V. Dutraive, 1998 ;
[165] Commons, in Bazzoli et Dutraive, 1998 ;

La notion d'échange renvoie «à une relation sociale par laquelle transite un bien matériel ou immatériel comme les informations, les symboles ou le prestige»[166]. La notion d'échange repose sur la volonté, et la réciprocité dans la relation, et est motivée par un gain économique (information, profit), un gain sociologique (prestige) ou un gain politique (l'élection ou conquête de pouvoir). Aussi, l'échange repose sur la communication et intègre ainsi l'influence, la séduction, la ruse pratique et la persuasion dans la conversation. Un échange contraint n'a pas de sens sauf à considérer un régime de gouvernement de type autocratique dont la coercition serait dévolue seulement à l'appareil étatique. Dans ce cas là, il n'y a ni échange, ni transaction, puisque dans la coercition (de type dense), « *il n' y a pas de contrepartie directe et la violence s'exerce dans la mesure où A contraint B à une action coûteuse, sous la menace d'une punition encore plus coûteuse,* donc B» serait conscient de faire un acte contraint de la part de A, «du fait du recours de ce dernier» à « la violence physique (directement ou indirectement) ou «morale»»[167]. Le gouvernement direct par l'état serait ainsi investi, selon Max Weber (1987) du «monopole » de la violence…. légitime»[168]. Et il ne saurait incarner l'échange fut-il transactionnel. Ainsi ce dernier serait l'émanation d'un gouvernement à distance par l'Etat où «les technologies sociales» serviraient d'intermédiaires, mais toujours en négociation avec la double limitation juridique et économique de l'action gouvernementale.

2-5-2) La conception paradoxale de l'échange dans la gouvernementalité

Si la notion de gouvernementalité conçoit la volonté d'échange en termes subtiles d'accommodation des acteurs concernés, par la transaction, à «la conduite des conduites» par le «ne pas trop gouverner» et «ne pas trop peu gouverner» de la rationalité gouvernementale néolibérale, c'est parce qu'elle met l'accent plus sur *le gouvernement à distance* que sur le *gouvernement direct* par l'Etat à travers les technologies de pouvoir ou les instrumentations. Leur apparition est donc tributaire à «la désétatisation du gouvernement». Certains auteurs exégètes de l'œuvre de Michel Foucault utilisent le vocable de «technologies sociales» *pour désigner les interfaces qui contiennent l'ensemble des procédures par lesquelles s'établissent «le jeu de renvoi de la responsabilité individuelle vers des entités autonomes : entreprises, communautés, organisations professionnelles, individus eux-mêmes »*[169]. Ces technologies sociales permettent alors à l'individu d'acquérir, le «pouvoir sur soi grâce au pouvoir que le collectif auquel il appartient réussit à produire», et qui lui sert ainsi de support. Elles s'inscrivent de fait dans la posture économique néolibérale basée sur le jeu de la confrontation locale entre le «besoin de l'autonomie et l'exigence de responsabilité» des individus, désormais acteurs, et ce, dans l'hypothèse où les diverses «localités» évoquées forment une société[170] ; mieux encore, elles s'inscrivent dans l'art du gouvernement qui serait celui de «la liberté qui est elle-même une non liberté» (p :90), ce qui augure le paradoxe de la posture néolibérale de la gouvernementalité, et invite à prendre en son sein des contre-analyses. Ainsi, deux notions permettent d'en faire écho, à savoir d'une part, la notion de *capital social* ou *relationnel,* développée initialement dans le champ de la sociologie (Coleman, 1988 ; Bourdieu, 1980 ; Dubet, 2009), puis dans le champ politique (Putnam, 1995); et la notion de

[166] Pesqueux & Ferrary, 2004 : 187 ;
[167] Dockès P, 2000 ;
[168] Ibid., Max Weber (1978);
[169] Donzelot et Gordon, 2005 : 82-95 ;
[170] L'autonomie et la responsabilité demandent ici un certain consentement comme forme abstraite d'une société civique dont le prolongement concret est «le cadre local de la communauté» (ibid.)

réseau comme mode d'organisation développé récemment dans la discipline des sciences de l'organisation et de gestion (Pesqueux et Ferrary, 2004), dans la discipline de la sociologie économique (Granvetter, 1973) ou dans la discipline du comportement organisationnel (Burt, 2000). Le concept de capital social s'impose ainsi pour contrer la posture idéologique du néolibéralisme de la gouvernementalité afin d'en ériger une orientation pragmatique des technologies sociales, par laquelle la liberté des individus, ou des groupes, serait une non-liberté parce qu'elle est une nécessité pratique. Le capital social serait alors l'entre-deux réseaux évoqué supra.

2.6) Le capital social : à mi-chemin de la logique stratégique et la rationalité des acteurs

Introduction

Le propre de cette section est de tester l'hypothèse du paradoxe de la gouvernementalité par le capital social et sa déclinaison en termes de logiques d'actions, de la capacité et de la rationalité des acteurs concernés par l'échange.

2-6-1) le capital social comme concept interdisciplinaire et paradoxal

La notion de capital social esquissée précédemment repose sur le dilemme de l'autonomie et de la responsabilité, sur le dépassement de la posture purement individualiste ou sociologique pour prendre en compte le lien de l'individu à un ou des collectifs. Ainsi, en sciences politiques, Robert Putnam[171] définit 'le capital social' comme «ressources que l'individu tire de ses réseaux relationnels de solidarité et d'entraide privée ou locale». C'est donc en partie, «une qualité des relations sociales, de confiance tissée entre les citoyens, ce qui fait qu'on laisse sa porte ouverte, qu'on compte sur les autres, qu'on tient parole… ». Cette notion a été utilisée par l'auteur pour poser la question du développement économique de certaines régions de l'Italie en termes de création d'entreprises, de l'innovation technique et de l'innovation organisationnelle. Ces catégories de développement économique seraient pour l'auteur tributaire des réseaux relationnels riches, c'est-à-dire par des «normes d'engagement civique et d'esprit de confiance» et des «réseaux de coopération»[172]. Ces attributs du capital social expliquent la dynamique de l'administration publique et le développement économique de la région Nord de l'Italie et ce, par un tissu de TPE et PME dense, dynamique et innovant. En revanche, le capital social fait défaut au Sud de l'Italie, parce qu'il «se borne à la famille et au clan et où il n'est pas possible de mobiliser des ressources créant des biens collectifs. Dans ce cas, le capital ferme les portes plus qu'il ne jette des ponts. Une conjonction harmonieuse des liens forts qui ferment sur le groupe d'appartenance et des liens faibles qui ouvrent vers les autres permet aux chômeurs de trouver du travail et aux régions de se développer»[173]. Plus récemment dans le «monde civique», «Robert Putnam a adressé la courbe de déclin de l'engagement civique dans la société américaine. Il eut finalement adopté l'expression «faire cavalier seul» pour décrire le faible engagement des Américains dans des groupements de bénévoles et diverses association»[174].
En sciences de gestion, le capital social se définit comme l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles, issues des réseaux de relations personnelles et professionnelles. Ces ressources seraient détenues par un individu ou par une entreprise dans la perspective de la

[171] In Donzelot et Gordon, 2005: 82-95 ;
[172] Baker, 2000 ;
[173] Granvetter in Dubet, 2009, p : 157 ;
[174] Baker, 2000 ;

création d'un avantage concurrentiel, au vu de leur nature contingente, complexe, peu imitable et peu exportable (Nahapiet et Goshal, 1998). Cette définition a le mérite de mettre l'accent sur l'aspect dynamique du capital social qui consiste à l'inscrire dans une stratégie d'investissement social au sens de Bourdieu (1980), qui prend comme étape préliminaire une relation contingente inscrite dans le cadre de l'activité de l'organisation ou de l'individu pour aboutir à une relation nécessaire et élective (ibid.), à la fois réciproque et durable et qui a pour effet de générer la confiance (vue comme anticipation de la concordance des intérêts entre les participants concernés par l'échange dans le présent et dans l'avenir), l'apprentissage collectif, la circulation de l'information et l'interconnaissance pour ne pas dire le transfert de connaissances. Toutefois, cette ressource stratégique pour l'individu ou l'entreprise s'accommode plus de la sociabilité que de la solidarité entre les acteurs ou des organisations. Ce qui en fait un concept utile à la compréhension du réseau comme mode d'organisation tel qu'il est définit supra tant au niveau micro des la relations interindividuelles qu'au niveau macro des relations inter-organisationnelles. Le réseau serait alors le seul mode d'organisation qui irait dans le sens de la définition gestionnaire du capital social, parce qu'il met l'accent sur la réciprocité et sur le partage de valeurs et de croyances communes dans une perspective plutôt hétérarchique que purement hiérarchique ou anarchique.

Plus récemment, certains chercheurs dans le domaine des sciences des organisations (Pesqueux et Ferrary, 2004) ont exploré la notion de capital social dans sa dimension individuelle quant au *management de projet* si en vogue dans de nombreuses entreprises innovantes. Dans cette configuration, *le chef de projet* serait l'acteur central de l'organisation en ce qu'il participe de la coordination d'un collectif d'acteurs hétérogènes en les mobilisant, de la formulation «des objectifs pour le projet et de faire en sorte que les acteurs se les approprient» (p : 200). Les auteurs précisent ainsi qu'outre les compétences managériales, qui sont nécessaires pour faire aboutir les projets en question, le capital social du chef de projet au sein de l'entreprise, voire à l'extérieur de celle-ci si l'on prend en compte la dimension commerciale, y participe d'une manière décisive tant par l'identification des ressources humaines et d'informations pertinentes dans les premières phases du projet que dans sa réalisation effective et de sa commercialisation.

Mais même en sciences politiques, les gouverneurs ou ministres ne peuvent disposer d'une compétence pointue dans le domaine de leur prédilection ou encore du temps nécessaire pour l'exercice technique de leur fonction. Un gouverneur (d'un Etat d'Amérique, ou d'une province au Canada par exemple) ou un ministre a besoin d'être entouré de collaborateurs 'experts' dans le dit domaine. *La figure* du chef de projet dans une organisation-entreprise pourrait ainsi caractériser autrement un gouverneur en termes de choix de ressources Humaines qualifiantes et dévouées pour mener à bien sa mission : il s'agit de profils contrastés allant de l'expert dans le domaine, jusqu'au conseiller en communication. Le chercheur Américain Wayne Baker (2000) explore à cet égard une problématique originale concernant deux styles différents de gouverner ou d'assurer la fonction d'un ministre de l'économie dans son pays : un gouverneur du ministère de l'économie «qui voulait être l'homme le plus intelligent» et son équivalent qui cherche plutôt à recruter «l'homme le plus intelligent». A travers ces deux styles de gouverner, il y a deux approches de compétences personnelles et professionnelles que l'auteur qualifie de fondamentales pour la réussite des deux ministres : «réussir par le biais du capital humain et réussir grâce au capital relationnel». Cette étude de cas qui s'est focalisée sur les raisons de la démission du ministre, qui voulait recruter l'homme le plus intelligent et de son remplacement par son vice-ministre, qui veut être l'homme le plus intelligent introduit le débat de fond portant sur l'importance du capital

relationnel pour garantir le succès de ce qu'entreprennent les individus et les organisations bien que les deux styles indiqués sont forts essentiels à cet égard. Ronald Burt (2000) avait montré pertinemment la complémentarité entre le capital humain et le capital relationnel dans le sens où ce dernier offre le contexte de l'implémentation du premier : «social capital is the contextual complement to human capital»[175]. Ainsi, le capital social est «un concept mixte, définissant parfois les ressources des acteurs, parfois des caractéristiques du système»[176]social. En tant que ressource pour les acteurs responsables et autonomes, il serait un concept «utilitariste» au sens large dépassant le stricte champ économique, car avoir des amis par exemple est utile pour soi et pour les autres ; et en tant que «vertu social» incluant «le sens des relations, la confiance, la tolérance, l'honnêteté…» qui participent tant de la dynamique économique que de la dynamique organisationnelle, le capital social serait un concept moral[177]. L'on comprend donc tant dans une optique sociale qu'organisationnelle, voire gestionnaire, le capital relationnel/social renvoie tant au succès des individus que des organisations et qu'un tel succès se comprend empiriquement en termes de corrélation positive entre le dit-capital et le nombre de «saut structurel» de Ronald Burt (2000), ou de son équivalent maladroit de «liens faibles» de Marc Granvetter (1973).

Le capital social est donc le concept clé du paradoxe de la posture néolibérale de la gouvernementalité de Michel Foucault, qui permet alors, et rappelons le, de définir la liberté comme une non-liberté, une liberté somme toute pratique ; de donner une connotation morale à l'économie politique qui se propose de limiter l'action gouvernementale dans le sens de «ni trop, ni trop peu» comme vu supra ; de traverser les antagonismes via les technologies sociales : du capitalisme et des liens sociaux, de l'individualisme et de la communauté, de la société au marché. Le capital social est donc l'expression des technologies sociales en tant qu'instrumentation de la gouvernementalité, par lesquelles l'accent serait mis plus sur des réseaux auxquels il «s'accroche », sur «les communautés ouvertes, sur des associations volontaires, de tout ce qui contribue à faire de la société l'effet émergent des relations sociales»[178] que sur le gouvernement direct par l'Etat, voire le gouvernement directe de la grande entreprise intégrée si l'on raisonne dans le stricte champ de gestion. Le capital social va ainsi de pair avec les technologies sociales du gouvernement à distance par l'état où les territoires gagnent en autonomie comme ce fut le cas en France dans le cadre de la décentralisation , et comme c'est la règle déjà dans les modèles fédéraux, à l'instar des États-Unis d'Amérique, le Canada, l'Allemagne, etc., et où les collectivités locales ou territoires peuvent déléguer à leur tours l'exploitation, la concession d'un service public de transport par exemple à une société privée censée détenir l'expertise requise, «l'efficacité organisationnelle» ou les ressources financières et techniques à la fois. Le «saut structurel» de Ronald Burt (2000) indique tout simplement que deux groupes ou, deux organisations ou des personnes sont reliés indirectement par un tiers. Ainsi des dirigeants d'entreprises qui mettent en relation des groupes ou des personnes qui ne se connaissent pas, gagnent en prestiges et en progression dans leur carrière en créant de la valeur. Celle-ci peut s'illustrer par l'économie de résolution des problèmes (problem solving economy), puisque un groupe qui rencontre un problème peut trouver la solution toute faite chez d'autres groupes de l'entreprise avec qui il a des relations : en reliant les groupes par le «saut structurel» les problèmes peuvent rencontrer des solutions par procuration rapide de l'information. «Cela se vérifie pour l'entreprise

[175] Burt, 2000 ;
[176] Dubet, 2009 : 155-156 ;
[177] Dubet, 2009, p : 158 ;
[178]Ibid., p : 158 ;

puisque sa rentabilité est corrélée de façon positive avec le nombre de sauts structurels existant dans son réseau de relations avec ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires». Quant aux «liens faibles» de Mark Granvetter (1973), ils renvoient autrement à la même chose, à savoir que l'ouverture vers d'autres réseaux sociaux de la part des individus ou des groupes procure des informations et motive l'apprentissage tant individuel qu'organisationnel dans l'optique de la création de la valeur commerciale ou de l'intérêt général. Cette ouverture délibérée par les liens faibles inter-réseaux sociaux ou réseaux socio-techniques ; ou «forcée» par le saut structurel s'agissant de la gestion des ressources Humaine dans les organisations publiques, privées ou mixtes ; ou encore «forcée» par le gouvernement à distance vis-à-vis des acteurs pertinents en vue de créer un bien public dans le cadre de projets collaboratifs entre le gouvernement et les acteurs concernés, étant donné le besoin en ressources et compétences des uns vis-à-vis des autres. Ces projets collaboratifs déclinés en termes de «saut structurel» et «liens faibles» à défaut de «liens forts» pour qualifier le concept de capital social dans des organisations et institutions en devenir dans le cadre partenarial expriment ainsi le paradoxe de la gouvernementalité.

Chapitre 3 : La gouvernementalité comme action organisée

Introduction

A la différence de Max weber (1971), et dans une perspective historique, Michel Foucault (2004) développe une analyse originale du pouvoir de l'état par sa pratique, à travers la technique, les procédures et la rationalité gouvernementale qui sous-tendent les idéologies. Son concept de gouvernementalité permet en effet de discuter cette nouvelle rationalité gouvernementale néolibérale qui s'écarte du droit pour embrasser l'économie politique, et qui repose sur un ensemble d'appareils de gouvernement et sur le savoir, si bien que le pouvoir soit d'autant fort qu'il a des effets positifs au niveau du savoir. Ce qui recommande alors, par le positif, de structurer les activités créatrices de la richesse pour la population dans la perspective de l'accroissement des nouveau savoirs. Deux notions ont été inventées par l'auteur «la technologie gouvernementale» et «l'instrumentation» comme la planification et les statistiques dont on veut scruter les effets indépendamment des intentions et les rapports qu'ils induisent sur les acteurs pertinents de la société. Ainsi son analyse du pouvoir par la rencontre des techniques de dominations repose sur trois niveaux «*les relations stratégiques, les techniques de gouvernement et les états de domination*»[179].

La gouvernementalité ainsi mobilisée précédemment permettrait une analyse pertinente du pouvoir ou d'un système de pouvoir par lequel la rencontre entre techniques de dominations serait structurée par l'activité du gouvernement ou plus largement par l'action publique. Dans un premier temps (3-1), nous interrogerons le concept de gouvernementalité en termes d'échanges transactionnels pour le penser par la suite sous forme d'une contre-analyse, et ce, en termes de capital social, de réseau social ou/et en termes d'échange transactionnel. Ce qui augure (3-2) le paradoxe de la gouvernementalité en tant qu'outil intellectuel permettant de donner sens à la gouvernabilité des modes d'organisations y compris le réseau à mi-chemin de la logique stratégique et la rationalité des acteurs. Ce paradoxe créateurs de sens est mis en examen à l'aune du concept de la raison pratique (3-3), et donc de l'option pragmatique de la gouvernementalité (3-4), laquelle option peut être lue suivant deux traditions disciplinaires (3-5).

3-1) Le paradoxe de la gouvernementalité : capital social comme entre-deux réseaux

Introduction

L'hypothèse de capital social comme condition nécessaire à l'appréhension du paradoxe de la gouvernementalité, n'est suffisante à cet égard que par la mobilisation du concept de «saut structurel» quant ce n'est pas «les liens faibles». Cette hypothèse entraîne une autre hypothèse, à savoir que dans ces conditions, le «capital social» serait le facteur déterminant de la dynamique conventionnelle des organisations «en réseau». Ce sont bien ces deux hypothèses qui seront discutées implicitement dans les sections suivantes, qui clôturent le

[179] Michel FOUCAULT, « L'éthique de soi comme pratique de liberté », *Dits et écrits*, T. IV,

chapitre sur la gouvernementalité, laquelle serait vue non pas seulement comme action organisée, mais aussi vue sous l'angle de capital social qui en fonde le paradoxe et sans lequel il serait impossible de donner sens à l'action organisée, c'est-à-dire par l'efficacité et l'efficience.

3-1-1) La capacité du pouvoir et la logique d'action

La capacité de pouvoir[180] des individus/acteurs se 'mesure' donc par «le capital social» ou « relationnel », et renvoie aux ressources qu'ils peuvent tirer de leurs propres réseaux sociaux pour agir librement et suivant leur propre rationalité. Ces ressources d'origines multiples ne sont pas la cause de leur action même s'elles résultent de la force des liens communautaires et des sentiments moraux (Smith, 1982 ; Dubet, 2009). Elles aident à comprendre la perspective post-utilitariste qui ne se contente pas seulement des utilités économiques. Max Weber[181]avait déjà distingué trois types de ressources : économiques, symboliques et politiques. Les premières «ressources d'un individu définissent ses chances d'accès aux biens. Matériellement, elles sont bien évidemment constituées du revenu et du patrimoine,…. Les ressources symboliques définissent les chances d'accès à l'honneur social, c'est-à-dire au prestige….Enfin on pourrait définir les ressources politiques par les chances d'accès au pouvoir qu'elles procurent ». Degenne et Forcé (1994) précisent dans une formulation Néo Wébérienne que chacune de ces ressources serait liée à une forme de capital, qui se verrait comme une assise de l'échange aussi bien dans un domaine déterminé qu'au carrefour des domaines évoqués. Chaque forme de capital possède un équivalent dans l'échange et dont l'appréciation diffère d'un domaine à un autre. Le capital politique ou le capital symbolique est difficile à quantifier et relève de ce fait de l'ordre du qualitatif. En revanche, le capital économique possède un équivalent monétaire dans l'échange, et dans ce cas là, il est de l'ordre du quantitatif. Chaque type de capital est régit par un ordre spécifique au domaine de son exercice, si bien qu'il soit «irréductible aux autres types de capitaux» car une forme de capital «est constitué[e] par le réseau personnel d'un individu et correspond aux chances d'accès à ce que véhicule ce réseau»[182]. Mais, elle peut également «accroître le rendement d'un autre capital» et les auteurs, sociologues, de citer l'étude de cas concernant la pertinence dans la recherche d'emploi qui se mesure non pas seulement par une qualification académique par le diplôme, mais aussi et surtout par le capital social du demandeur d'emploi, et donc de son réseau de relation dans le monde professionnel ou académique[183]. Cette thèse que l'on trouve dans les ouvrages classiques de sciences sociales est en réalité une reprise des travaux qui ont fait date, entre autres, par le sociologue économiste Américain Mark Granvetter (1973). Ces travaux portent en effet sur «la force des liens faibles», évoqué supra, tant pour la formation d'un capital social au niveau individuel que dans la performance des organisations publiques ou/et privées ayant, par exemple, vocation à placer les chercheurs d'emplois dans le marché du travail ou à participer succinctement à la mobilité professionnelle des salariés. Ou

[180] La capacité de pouvoir des individus «se trouvent relier à la société,[elle-même fruit de consentement aux institutions communes, en ce sens elle intègre des individus appartenant aux différents collectifs], à travers les choix qu'ils font, les risques qu'ils prennent, les responsabilités qui en découlent pour eux-mêmes et pour les autres et qu'ils doivent assumer» (p :88). Il s'agit en fait de « la pratique contractuelle, la définition d'objectifs, la mesure de performance, associées à l'autonomie locale et individuelle » qui participent de «la responsabilisation des actions à distance» (ibid.) ;

[181] Max Weber cité par Degenne et Forcé, 1994 : p 135 ;

[182] Degenne et Forcé, p : 136 ;

[183] On a coutume en France d'entendre les appellations qui illustrent l'importance de réseau des anciens élèves d'une école, université, telle que : les anciens élèves des mines, arts et métiers, normal sup, etc. ;

encore les organisations privées qui ont vocation à assurer le service public d'une collectivité local par exemple.

L'originalité de la thèse de Mark Granvetter (1973) est qu'il a cherché à comprendre, puis à montrer que l'information obtenue dans le cadre des relations personnelles au-delà de la communauté d'appartenance (collègues de travail actuel, la famille, les proches, etc.), c'est-à-dire par le biais des liens faibles (ancien collègue de travail, l'ami d'un ami, le médecin, un membre d'une communauté, etc.), impacte positivement sur le fonctionnement du marché du travail en terme de fluidité. En ce sens que ces relations personnelles aident les salariés à changer d'emploi ou d'en retrouver un s'ils en ont perdu auparavant. Parce qu'elles peuvent obtenir des informations privées à valeur ajoutée en termes d'accès, fut-il limité, à d'autres réseaux, ce qui n'est pas le cas s'ils restent renfermer dans leur communauté d'appartenance (dans le sens de rencontres fréquentes), mais aussi en termes de confiance liée à des recommandations dont la nature diffère de celles établis par les canaux habituels de types formels et qui seraient accessible à tous les demandeurs d'emploi. Les réseaux sociaux sont les amortisseurs efficaces de l'asymétrie d'information dans le marché du travail entre autres, dans la mesure où ce dernier met en scène des alternatives crédibles aux acteurs concernés, et sans lesquelles le capital social n'aurait pas de sens. Aussi, «le capital social» participe indirectement à «la performance» des organisations ayant vocation non pas seulement au placement des chercheurs d'emplois comme celles vues ci-dessus, mais également à titre d'illustration, à le faire d'une manière directe à des organisations qui ont vocation à aider les apporteurs de projets industriels à mettre sur pied l'étude de faisabilité, du financement et de la mise en œuvre concrète du projet par la création de leur entreprise.

Ainsi, peu importe la qualification de l'acteur, celui-ci serait porté par le paradoxe inhérent à deux logiques d'action, d'une part, «celle qui résulte de sa «programmation sociale»» en lien avec l'appartenance à un groupe, et d'autre part, «celle, qui en joue en poursuivant plus ou moins rationnellement certains objectifs», somme tous stratégiques, en se donnant «les moyens de les atteindre»[184]. Cette double logique d'action incluant autonomie de l'acteur et l'emprise du social qu'autorise le concept de 'capital social' dont la ressource est multiplexe[185] (à la fois multiple et complexe) se voit être paradoxale à l'enceinte même de la gouvernementalité. Parce que les ressources tirées des réseaux sociaux, notamment économiques peuvent se combiner aux ressources politiques et aux relations sociales, etc. Ceci donne au capital social une coloration multiple selon les contextes et les circonstances.

La coloration politique, symbolique et économique du capital social d'un acteur stratégique fait que celui-ci est «traversé par des logiques[186] différentes [d'action], non nécessairement coordonnées, et il est véritablement un acteur dans la mesure où il doit les ajuster à travers lui» par rapport à ce qu'il entreprend via les transactions avec les autres acteurs dans le cadre de la gouvernementalité. Certains érudits sociologues des organisations, notamment le Professeur Bruno Latour (2005/2006), préfèrent l'expression d'acteur-réseau qui serait «amené à agir par un vaste réseau étoile de médiateurs qui le traversent». Et qu'il « doit son existence à ses nombreux liens : les attaches sont premières, les acteurs viennent en second».

---

[184] Dubet, 2009 : 186 ;
[185] Pour reprendre l'expression d'Edgar Morin (la méthode) ;
[186] Dubet, 2009, L'auteur utilise la notion de logique d'action pour désigner un type d'explication ou de causalité ;

En ce sens que l'acteur-réseau agit par l'intermédiaire d'un «vaste réseau d'attaches»[187] dans lequel s'opèrent de multiples traductions comme vu dans la première partie.

3-1-2) De la logique stratégique à la rationalité des acteurs

A la lumière de 'la sociologie des organisations' pour ne pas dire sociologie économique (qui nous a servis dans le développement supra), on peut définir l'action stratégique comme «un jeu plus ou moins rational, dont l'enjeu finit toujours par être le pouvoir conçu comme la capacité d'agir sur les autres et de se protéger de leur pouvoir» «peut importe les buts et la définition des intérêts»[188]. L'action stratégique s'inscrit donc dans une logique stratégique, qui considère les uns et les autres à la fois comme alliés et concurrents et des lors la vie sociale et organisationnelle serait perçu «comme un ensemble de marchés et de «champs» dans lesquels les acteurs se conduisent comme des joueurs en fonction des buts qu'ils poursuivent, des ressources dont ils disposent, des règles de jeu et des systèmes d'alliances et d'oppositions qui se constituent»[189]. La logique stratégique est celle qui permet de souligner l'importance de l'autonomie des acteurs qui cherchent en tout état de cause à croître leur zone d'incertitude dans le cadre de leur interaction organisationnelle et inter-organisationnelle, et dont l'enjeu serait l'accroissement de leur pouvoir et donc leur domination les uns sur les autres dans le cadre de la gouvernementalité. L'action stratégique ne peut exclure la logique utilitariste de type économique, mais la tempère en y incluant la dimension socio-politique ; ni le motif rationnel qui la canalise en définissant l'acteur comme ayant des objectifs et des ressources et concevant «la société comme un ensemble de contraintes et d'opportunités»[190] ; de même ne peut-t-elle exclure la morale par «le système de contrainte dans lequel elle s'inscrit».

Mais, il arrive un moment où il serait souhaitable de se séparer de l'explication par la logique pour embrasser la compréhension par la rationalité qui définit plus au moins l'action stratégique en termes d'articulations de différentes logiques d'action par l'activité du sujet ou par la pratique dont on donnera l'exemple empirique dans la partie suivante. Ainsi, «l'explication de l'action stratégique [ici] n'implique donc aucune métaphysique de la liberté» alors même que la compréhension rationnelle par la trans-action prendrait en compte la prémisse 'd'une liberté qui est une non liberté' si évidente dans la gouvernementalité, parce que la liberté y est vue comme nécessité pratique. Ainsi, la rationalité est une notion «trop exigeante, puisqu'elle est toujours si limitée et si labile qu'elle s'étend vers de «bonnes raisons» qui finissent par n'avoir qu'un lien ténu avec la «raison»»[191]. Mieux encore, parce que qu'elle fait « dériver les divers types d'actions[192] d'une raison «pratique» qui en serait le commun dénominateur »[193]eu égard à la question que soulève la notion de gouvernementalité. Cette «raison pratique» qui lui est inhérente, ne serait être purement instrumentale, mais également relationnelle, ce qui en ajoute davantage de complexité.

A la multiplicité des ressources afférentes aux réseaux sociaux correspond une pluralité de capital social, qui s'inscrit à la fois dans la logique paradoxale de l'action des acteurs

[187] Bruno Latour (2006 : 317) ;
[188] Dubet, 2009 : 189 ;
[189] Dubet, 2009, p : 188 ;
[190] Ibid., p 178 ;
[191] Dubet, 2009, p : 186 ;
[192] Dont les motifs seraient la rationalité du but, la rationalité morale et par «la raison traditionnelle» ;
[193] Ibid., p : 178 ;

stratégiques et dans la rationalité qui les articule à partir de la raison pratique. Celle-ci se manifeste, en effet, dans la pratique de l'échange transactionnel, afin de marier alors une multitude de rationalité, à savoir la rationalité du but[194], la rationalité morale[195], et la raison traditionnelle encrée dans les valeurs suivant les idéaux types de Max Weber. En ce sens, que nul autre chercheur que Max Weber (1971) n'avait pensé la pertinence des déterminants rationnels en valeurs, outres les déterminants rationnels en finalité. La gouvernementalité permet le croisement de ces différentes rationalités à condition de tenir compte du caractère multiplexe de capital social vu supra, où l'accent serait mis sur des fins «confuses et conflictuelles» des parties prenantes aux transactions, plutôt que sur des fins définis par le calcul des moyens suivant une rationalité technique[196] (légale/contractuelle : voir partie 3)

Si la stratégie des acteurs a comme enjeu le pouvoir des acteurs par la domination, la(es) rationalité(s) qui se propose(nt) de la tempérer aura comme enjeu des finalités différentes et donc dispersées. Ainsi, si confrontation il y a, le pouvoir à l'ascendant sur la rationalité (Flybvjerg in Paquet, 2004), même s'il est judicieux de rappeler, entre autres, que la rationalité gouvernementale néolibérale se donne comme objectif légitime d'organiser les pouvoirs des acteurs impliqués dans les transactions[197]. C'est ainsi que l'organisation des pouvoirs par la rationalité gouvernementale est tributaire d'une architecture organisationnelle tenant compte du «saut structurel» à la Ronald Burt, sans exclure pour autant que les pouvoirs des acteurs peuvent dépasser une telle rationalité dans la mesure où les sauts structuraux perdent de leur acuité a raison de la complexification des technologies sociales tant par la dilation du politique que par la globalisation économique et l'émergence des technologies de l'information et de la communication (désormais TIC). L'absence ou l'innocuité des sauts structurels ferait que le gouvernement à distance par l'état ne stimulerait pas l'apprentissage collectif des acteurs concernés par de multiples transactions et donc en arrière plan leur coordination, ce qui est problématique tant au niveau du gouvernement qui serait le pourvoyeur du capital social qu'au niveau de la gouvernance des organisations publiques, privées et civiques. C'est dans la perspective intelligente du néolibéralisme de Michel Foucault (2004) de la gouvernementalité où «les sauts structurels» de Ronald Burt et «les liens faibles» de Marc Granvetter s'avèrent plus efficients et pertinents dans la perspective d'organiser les pouvoirs des acteurs concernés de façon à ce que la rencontre de leur technique de domination reposent sur ce Gilles Paquet (2009) appelle «une rationalité relationnelle» qui émergerait d'un réseau et qui serait fondé «sur les interactions et délibérations entre divers acteurs». Cette rationalité relationnelle déplace alors le regard de la cohérence interne d'une organisation vers une cohérence externe eu égard à la rencontre entre

---

[194] Ou l'acteur se définit par les ressources et objectifs par rapport à son environnement immédiat, vu à la fois comme contrainte et opportunité.

[195] Ibid., p : 177 « une éthique de conviction qui ne se confond ni avec les routines traditionnelles ni avec une rationalité limitée : je fais ceci parce que c'est bien, parce que c'est beau ou, plus banalement, parce que «ça me plait»… »

[196] Paquet Gilles, (Forum national sur le management au Canada du 29/09/09 au 02/10/09) ;

[197] En ce sens que cette rationalité s'occupe des pouvoirs politiques et non pas de pouvoirs sociologiques. Le pouvoir politique dont l'étude emprunte les techniques de gouvernements comme moyens d'exercice du pouvoir dans la gouvernementalité de Michel Foucault, mérite une précision simple à l'instar de celle faite par Madeleine Grawitz (1993 : 228), à savoir ici que le pouvoir politique est un des constituants majeurs de la science politique, et se distingue par «*la spatialisation* c'est-à-dire l'organisation territoriale», par «*l'utilisation légitime de la force* et ce que l'on appelle l'allocation autoritaire du pouvoir» et par sa fonction de régulation sociale, en ce sens qu'il serait «indispensable et se renforce grâce aux inégalités qu'il a pour le but de combattre, d'où son ambiguïté », Madeleine Grawitz (1993 : 245-246) ;

techniques de domination. Dit autrement, la cohérence interne serait tributaire de la cohérence externe (Jebbour, 2007 ; Paquet, 2009) pour endosser ainsi le qualificatif de rationalité écologique (Gigerenzer in Paquet, 2009).

3-2) : la dynamique de la gouvernementalité : capital social, réseau d'échange transactionnel, 'communauté de pratique' et 'raison pratique'

Certains chercheurs[198] ont exploré la piste de l'échange pour appréhender la notion de 'réseau social' et ce, en termes de pouvoir des acteurs impliqués, qui détiennent une ou plusieurs ressources. Plus particulièrement, les travaux de J.S Coleman (1973)[199] sont d'utilité pour notre analyse dans le cadre de la gouvernementalité, car selon lui, la dynamique de l'échange repose tant sur la rationalité des acteurs que sur les événements. Ces deux ingrédients de la dynamique de l'échange sont liés par deux notions relationnelles qui sont l'intérêt et le contrôle. «L'intérêt d'un acteur (dont l'action est supposée orientée) est défini par le degré auquel son bien-être [économique, politique ou moral] est affecté par la réalisation d'un événement» (ibid.) qui est ici l'échange transactionnel ; «le contrôle d'un acteur sur la réalisation d'un événement divisible consiste en la part qu'il peut s'en attribuer. Le contrôle d'un acteur sur la réalisation d'un événement indivisible se mesure par la probabilité qu'il en détermine la réalisation»[200]. Il en découle deux situations possibles : la première où au moins un acteur du système d'échange transactionnel possède la faculté de déterminer l'événement sous forme notamment d'action gouvernementale et de s'en attribuer «la totalité de ce que sa réalisation implique». On est là en présence de la première configuration historique de la *gouvernementalité* qui se confond *au gouvernement* direct par l'Etat sous l'égide de la souveraineté et de la raison d'état. Ainsi, la notion du *gouvernement* direct ne tolère guère le recours à la notion de transaction, ni à la notion de sociétés, sauf à considérer une société nationale, qui peut, plus ou moins, coïncider avec la communauté nationale, voire la dépasser au vu et au su de la modernité. À cette perspective diachronique s'ajoute une perspective synchronique où la transaction à toute sa place dans le gouvernement indirect par l'Etat, au même titre que la délégation de son autorité à un organisme public ou privé ; la seconde configuration quant à elle[201], fait dire qu'aucun des acteurs impliqués (y compris le gouvernement à distance cette fois-ci) dans l'échange ne peut «s'attribuer la totalité de ce que [sa]…réalisation implique», et ce, dans l'hypothèse –Foucaldienne entre-autre- où l'Etat n'a plus l'autorité suffisante pour représenter l'intérêt de chacun des acteurs impliqués tant par la dilatation 'du politique' au travers de 'la société civile' et échappant donc à la rationalité politique (au sens classique) que par la globalisation économique. Dès lors, il y a une place à l'échange transactionnel, qui s'accommode de la *souveraineté* et de *la gouvernementalité* dans la perspective d'un élargissement du sens.

La transaction se comprend ainsi comme concrétisation d'une instance en tant que tout (gouvernemental entre autre), c'est-à-dire par son incarnation dans les parties constitutives (entités qui sont autant de sociétés que de marchés) du processus d'échange. Ceci est rendu possible par la formalisation de la négociation sous forme de protocole d'interaction eu égard aux normes institutionnelles d'une part ; et par la prise en compte du transfert du contrôle

[198] Comme Richard Emerson et karen Cook in Degenne, Forsé, 1994 ;
[199] Cité dans Alain Degenne et Michel Forsé dans leur ouvrages : Les réseaux sociaux, chapitre 6 intitulé Centralité et pouvoir page : 153-181 ;
[200] Ibid., p : 165 ;
[201] Qui serait beaucoup plus conforme à la rationalité gouvernementale libérale ;

juridique, économique et/ou moral des acteurs impliqués d'autres part. Ce transfert de contrôle se comprend au niveau de l'acteur rationnel comme échange de «tout ou partie de son contrôle avec les autres acteurs»[202]. C'est ainsi que «chacun dépend des autres pour la réalisation de l'événement, et donc de son intérêt» (ibid.). On est là en présence de la seconde configuration de *la gouvernementalité* où l'accent est mis sur le gouvernement à distance par l'Etat, pour tenir compte de la notion de transaction à la fois dans sa dimension institutionnelle et dans sa dimension individuelle, lesquelles sont basées à la fois sur le contrôle et sur l'intérêt.
Ainsi, l'ensemble de ces échanges transactionnels, motivé par la dépendance en ressources de chacun envers les autres et donc de l'intérêt, avec le transfert de contrôle, constitue pour Coleman «un réseau d'échanges» : c'est bien «le degré d'incertitude susceptible d'affecter le flot des ressources échangées» qui détermine le lien entre individus dans un tel réseau[203]. Ils peuvent être analysés empiriquement comme autant de «connexions positives et négatives» du réseau d'échange conformément à la rencontre entre techniques de dominations. Les connexions positives du réseau indiquent que les membres du réseau sont parfaitement intégrés en son sein et que la coordination de leur action repose sur la coopération. En même temps, ces connexions peuvent composer avec des connexions négatives du réseau ou évoluer vers celles-ci, et dans ce cas là, ces dernières mettent en exergue «la compétition entre les membres du réseau (Degenne, Forsé, 1994). C'est la combinaison de ces deux types de connexions qu'il faudra analyser dans le cadre de *la gouvernementalité* si l'on veut rendre justice tant à la notion de société/communauté qu'à la notion de transaction. Pourquoi ? Parce que les acteurs sont mus par leur rationalité propre à travers leurs multiples déclinaisons, et qu'en même temps, ils veulent exercer leur pouvoir de domination les uns sur les autres à travers les technologies sociales. Technologies qu'autorise le gouvernement à distance, pour défendre leurs intérêts sectoriels et pour satisfaire leur le besoin d'interagir avec les autres acteurs aux vues de la division du travail et de la dépendance en ressources. Et c'est aussi parce que la rationalité gouvernementale *néolibérale* qui se propose d'organiser les pouvoirs de chacun des acteurs impliqués dans l'échange transactionnel est une rationalité complexe qui s'accommode d'un type de gouvernement dont l'organisation n'est pas connue *à priori*. Il faudra donc tâcher de comprendre ce type de gouvernement en questionnant évidemment la notion d'échange transactionnel dans ses différentes déclinaisons.

3-2-1) Le réseau d'échange

Le réseau est un ensemble de nœuds, des éléments d'un système social, qui peuvent représenter des individus, des groupes, des organisations, des ménages, des familles, des collectivités locales, des Etats, etc., et des lignes qui figurent l'interconnexion de ces éléments. Ces interconnexions expriment des liens qui peuvent représenter autant de flux que des informations, des relations, des ressources, etc. On peut donc schématiser en disant par exemple qu'une entreprise qui sous-traite une activité à une autre aurait un lien avec celle-ci, lequel lien représente leur connexion au sein du réseau, reste à préciser selon les cas le degré de connectivité et les rôles de chacune des entreprises, etc. Dans l'optique de l'analyse historique de Ferdinand Braudel, on peut tout aussi dire entre un commerçant, un intermédiaire et un producteur agricole il peut y avoir des liens qui représentent leur connexion, ces liens ne sont pas de même ampleur ni pertinence et que leur réversibilité est

[202] Degenne A, Forsé M, 1994, p : 165 ;
[203] Ibid.,

tout aussi possible que «les liens forts» qui sous-tendent la coopération. Dans la perspective de *la gouvernementalité*, nous pouvons dire que le réseau d'échange est une forme de réseau socio-technique, qui tient désormais compte des technologies[204] sociales (ou de pouvoirs) qu'autorise la gouvernementalité. Il serait constitutif de multiples connexions, de types négatifs et positifs, et qui «traduisent la nature des échanges, leur périodicité, leur force, leur densité, etc.», qui sont autant de variables qu'il faudra prendre en compte dans l'interconnexion (des connexions positives et négatives) à travers ce qui est convenu d'appeler, les nœuds. Ces derniers «occupent des positions qui sont susceptibles d'évoluer» et ce au contraire des «réseaux techniques et territoriaux où les nœuds demeurent figés». Dans les deux cas, il faudra apprécier d'une part, leur capacité «d'émettre ou de recevoir des communications», et d'autre part, leur participation effective dans les échanges. (Assens, 1996).
Le réseau d'échange fait donc voir d'une part, autant de connexions négatives que positives de l'échange marchand (socio-économique) et non marchand (socio-politique) et d'autre part, des interconnexions (les nœuds), qui sont capables cette fois-ci de produire, sélectionner et transmettre «des *biens conventionnels et des services*»[205]et/ou l'information. Toute la question est de savoir dans quelle mesure la rationalité gouvernementale néolibérale[206] tient compte de l'autolimitation de l'acte du gouvernement dont l'organisation n'est pas figée ? La rationalité gouvernementale peut se définir en termes de cohérence entre principes de gouvernement et instrumentations de mises en œuvre, qui s'intègrent dans des technologies sociales par lesquelles les réseaux transactionnels sont appréhendés. Vues ainsi, les instrumentations reconsidèrent dans l'enceinte de la gouvernementalité un ordre non pas politique, mais plutôt socio-technique et donc un ordre à la fois administratif et gestionnaire. Dès lors, les principes qui guident le gouvernement reposent tout à la fois sur l'autolimitation de la raison gouvernementale, et l'extension de cette limitation à autant de domaines que des technologies sociales possibles et imaginables.

3-2-2) Réseau d'échange d'information dans la communauté

L'échange d'information présuppose dans le cadre de la définition du réseau social l'existence d'autant de communautés que d'individus ayant «appris à communiquer entre eux et à se comprendre mutuellement, bien au-delà du simple échange de produits et de services»[207]. Si l'information se double de la communication, c'est parce que les membres de la communauté partagent la même culture au sens large de valeurs (civiques, religieuses, etc.), ou au sens étroit de culture technique et/ou scientifique dédiée à un domaine spécifique de la connaissance. Dans cette dernière acception de la culture, il est possible de caractériser la notion de communauté avec beaucoup de finesse et pertinence. Ainsi, pour Yvon Pesqueux et Michel Ferrary (2004 : 248), une communauté se caractérise à la fois par sa dimension culturelle et par sa dimension informationnelle «commune à des acteurs interdépendants. La dimension informationnelle d'une communauté, en tant que groupe d'individus fortement socialisés, se caractérise par un fort degré d'interconnaissance des individus appartenant à la communauté, par une conscience collective de cette connaissance commune de chacun sur

[204] Nous soulignons pour indiquer par avant goût que la notion de technologie ne connote pas la même chose que la notion de technique ;
[205] Paul David in Orléans, 1994 : 256 ;
[206] Prenant en compte l'échange transactionnel de biens et de services entre acteurs appartenant à plusieurs sphères ;
[207] Karl Deutsch in Paul David 1994 ;

tous les autres et sur la promptitude de la diffusion d'une nouvelle information entre les membres du réseau que constitue la communauté»[208]. Ces caractéristiques indiquent en dernier ressort la présence quasi-exclusive de connexions positives (liens forts) sauf à considérer parfois et selon les cas leur redondance au niveau de l'information échangée qui sonnerait alors comme étant une connexion négative. Cette dernière peut se comprendre en terme de pauvreté informationnelle au regard des impératifs ou des intérêts de chacun des membres de la communauté. C'est pourquoi Mark Granvetter(1973) défend la thèse suivant laquelle les liens faibles seraient pertinents par la faible redondance informationnelle dans le réseau. Ce qui préjuge la non pertinence caractéristique des liens forts entre membres d'une communauté dans la mesure où ils restent en tout état de cause renfermer en elle et seulement. Mais un individu appartenant à une communauté peut avoir des relations ponctuelles avec les membres d'une autre communauté (à travers des liens faibles) ou peut appartenir à un groupement de type sociétal de nature économique, politique ou civique.

Ainsi, les caractéristiques des communautés diffèrent nettement de celles des sociétés, en ce qu'elles font voir des interconnexions capables cette fois-ci de produire, de sélectionner et de transmettre de l'information[209]sous l'effet de filtres culturels dans lesquels se reconnait l'ensemble des membres qui les composent. Si la communauté telle qu'elle est définit ci-dessus s'intègre à un réseau social d'échange, il ne prend en charge alors que les connexions positives où les liens seraient nettement fort sans égard aux liens faibles qui sont si importants dans l'élucidation des réseaux sociaux pertinents au regard de la thèse de Mark Granvetter (1973). Dans ces conditions, la communauté peut être vue comme «sous-catégorie de réseaux dans lesquels les individus sont unis par les liens sociaux forts» (Pesqueux, Ferrary, 2004 : 163). Et seraient donc «moins susceptible d'extraire d'un environnement un grand nombre de données nouvelles ». Toutefois, **la confiance serait la trame des communautés et des réseaux** (Paquet, OCDE, 2001 : 237).

La notion d'échange transactionnel, qui peut renvoyer au réseau d'échange au sens de Coleman, fait voir d'une part, l'importance de la notion de société par rapport à la notion de communauté, et d'autres part, il indique le contraire de la socialité[210] primaire, c'est-à-dire « ce que [Alain]Caillé appelle la socialité secondaire abstraite- une relation de fonction à fonction-, et de l'intégration systémique dont parle [Antony] Giddens-cette « réciprocité entre acteurs ou collectivités dans un espace/temps étendu, hors des conditions de co-présence»[211]. Evidemment, la notion de société vue dans ses acceptions multiples peut renfermer en elle la notion de communauté en tant que sous-catégorie du réseau social : la communauté «exprime ce qu'il y a d'unifié dans une société locale »[212] au sens de liens forts des individus qui la compose ; mieux encore, la communauté donne consistance et intelligibilité à la notion de société par la prise en compte de la transmission de l'information et de l'interconnaissance entre les membres qui la composent, et qui peuvent appartenir à une ou à plusieurs sociétés. C'est à partir de ces éclairages que l'échange transactionnel, en tant que tel, pourrait mettre

[208] Yvon Pesqueux et Michel Ferrary (2004 : 248) ;
[209] Paul David in Orléans (sous la dir) ;
[210] La notion de socialité a été définie par baechler (cité par Paquet : Gouvernance distributeur et habitus centralisateur, 1995) comme « capacité humaine à inventer des morphologies, des ciments sociaux qui font tenir les individus, les réseaux et les groupes en ensembles stables et fonctionnels ». En ce sens la socialité se distingue selon l'auteur de la sociabilité qui est «la capacité Humaine à tisser des réseaux».
[211] Billaudot, 2004 ;
[212] Degenne, Forsé, 1994, p : 37 ;

l'accent plus sur la confiance[213] que sur la subordination[214] et soumet celle-ci à l'épreuve du formalisme micro-juridique (contrat formel/informel lié à l'arbitraire des cocontractants) par rapport au formalisme macro-juridique (la loi comme instrument de la souveraineté) ; à l'épreuve de la communication qui se conjugue au pouvoir de négociation permanente, selon le degré de spécificité des actifs employés de part et d'autres ; à l'épreuve du degré de confiance systémique qui caractérise une société nationale dans un espace-temps donné ; etc. C'est l'ensemble de ces épreuves, et tant d'autres, qui met au cœur de l'analyse transactionnelle l'organisation des modalités des pouvoirs par la rationalité politique gouvernementale néolibérale.

3-2-3) Réseau d'échange des biens et services

En effet, l'échange de biens et des services à trait à un gouvernement des affaires du marché dont on sait qu'il répond à des demandes privées (consommateurs, entreprises, collectivités, associations, etc.), qui sont marquées par autant de nouveauté et de diversité que des sociétés. Dans cette perspective, le marché est le moyen permettant d'assurer une «collaboration minimale» (Paquet et al, 2001) entre les acteurs intéressés par l'échange. Ferdinand Braudel (1979 : 391) montre dans une perspective historique que la collaboration marchande a toujours été basée sur des réseaux : «tout réseau marchand lie ensemble un certain nombre d'individus, d'agents, appartenant ou non à la même firme, situés en plusieurs points d'un circuit, ou d'un faisceau de circuits». Pour sa part, le politologue Vincent Lemieux (1999) établit une typologie de réseaux sur la base de leur fonctionnalité, parmi laquelle il y a des réseaux marchands dont les relations sont mobilisées pour les transactions commerciales. Ces relations s'établissent sur la base des liens interpersonnels dont le fondement repose sur la confiance, la crédibilité et/ou la réputation qui sont autant d'institutions qui se veulent être des réducteurs d'incertitudes (North, 1990; Mantzavinos et al, 2009). D'autres chercheurs en gestion comme J-P, Douard et Michèle Heitz (2003) préfèrent le vocable de réseaux transactionnels pour désigner les réseaux marchands dans la mesure où ceux-ci mettent l'accent sur «des relations d'échanges entre partenaires, à partir du recours au marché ». Pour eux, l'intelligibilité de ces réseaux se trouve dans l'analyse des problématiques d'allocation des ressources dans des secteurs d'activités liés à l'entreprise, et ce, dans l'optique de complémentarité gestionnaire. Ils «se présentent essentiellement comme une gamme de savoir-faire ou de ressources mobilisables plus ou moins individuellement suivant la nature du problème à résoudre ou de l'activité à produire» (ibid., p : 195). Il y a donc place à la coopération et à la réversibilité dans les engagements des acteurs.

Les notions de réseaux marchands ou transactionnels nous permettent de raisonner alors en termes de collaboration et confiance entre acteurs pertinents. Ainsi en accord avec Gilles Paquet (2001), plus le mécanisme de prix joue un rôle prépondérant par rapport aux autres fonctions du réseau marchand de ci-dessus, plus la collaboration entre acteurs concernés devient passive à la limite de l'hypothèse économique (idéale) de la concurrence pure et parfaite. En ce sens, le mécanisme de prix est véhiculaire de l'information nécessaire à l'équité de la transaction marchande. A contrario, moins le mécanisme de prix joue un rôle important, plus le marché est imparfait (réel) et plus le réseau marchand ou le réseau

[213] «La confiance, précise Pesqueux et Ferrary, est liée à l'interconnaissance qui permet d'anticiper un comportement fiable de l'autre partie et donc de réduire l'aléa moral lors de l'échange » (ibid., p : 156) ;
[214] Ibid. ;

transactionnel réclame une collaboration extensive et explicite nécessitant un acte de gouvernement des affaires publiques du marché.

3-2-4) Réseau d'échange transactionnel : pouvoir et autorité

Précisons tout d'abord qu'un pouvoir n'a de légitimité qu'au regard de l'autorité d'où il émane, peut importe celui qui en est le détenteur, pourvu qu'il détienne la capacité requise à l'exercice d'un tel pouvoir et qu'une telle capacité soit reconnue par celui ou ceux qui le subissent. Ainsi, l'autorité implique un processus **formel** venant légitimer des rapports de pouvoir. Ce qui en fait un vecteur de structuration de la vie sociale (Crozier, 1977) et organisationnelle.

L'analyse du réseau transactionnel, qui a la vertu de tester la confiance[215], dans les relations de pouvoirs entre les contractants qui «tentent de s'influencer ou de résister à l'influence des autres» (Collerette, 1991)[216], autorise alors la mise en œuvre (à titre d'illustration), de l'équation fondamentale selon laquelle le pouvoir de A sur B vient de moyens dont il dispose pour obtenir l'action de B et ces moyens trouvent leur source dans l(es) autorité(s). Ce raisonnement peut se faire d'une manière inverse et justifie le bien fondé de leur parallélisme[217]. Dès lors, l'exercice de l'autorité de A sur B ou B sur A s'appuierait «sur le contrôle de deux ressources stratégiques : les moyens de récompenses et les moyens de punition. Ces deux ressources sont habituellement valorisés dans les organisations[218] parce qu'elles déterminent en bonne partie la survie et le devenir des membres»[219] (ibid., p : 99). La récompense se comprend ainsi en terme de satisfaction mettant la coïncidence entre les caractéristiques juridiques et morales de la transaction et donc de la loi (macro-juridique), le contrat (micro-juridique) et le contrat moral, de sorte que les contractants y trouvent l'occasion de leur accomplissement moral, c'est-à-dire leur liberté, vue comme autonomie, pour reprendre d'une part, l'idée classique de Emmanuel Kant et d'autre part, la visée du concept de gouvernementalité esquissé plus haut eu égard à l'intelligence du libéralisme. En revanche, la punition inhérente au «menace d'une sanction crédible»[220] se comprend en termes de non (re)contractualisation (marché) ou sous forme d'une violence physique ou morale (Dockès, 2000). La première est liée à un *pouvoir de marché* où la menace serait «très particulière puisqu'elle porte sur l'espérance de gain que l'autre partie anticipe de la transaction. Donc si B est libre, normalement égoïste et suffisamment rationnel, il ne peut pas perdre absolument. Et la menace n'est opérante que si B n'a pas d'autres alternatives voisines»[221]. Tout dépend du respect de critères de «la structure de gouvernance» de transactions comme ceux élaborés notamment par l'économiste, prix Nobel, Oliver Williamson (1985), à savoir, la spécificité des actifs, la fréquence des relations d'échanges, l'incertitude liée à la rationalité limitée des acteurs et à la nature asymétrique de l'information. Dans la seconde c'est bien la coercition inhérente au macro-juridisme de l'état de droit, qui fait que la menace de A sur B n'ait aucune contrepartie (pas d'échange) puisque si B

[215] Compris en termes de «contrat d'appartenance» qui serait l'alternatif au «contrat de travail»,
[216] Pierre Collerette (1991 : 105) ;
[217] Même en cas de pluralité d'acteurs ;
[218] Nous soulignons ;
[219] Collerette P, 1991 : 99 ;
[220] Schelling in Pierre Dockès, Pouvoir, autorité et convention d'obéissance », Journal of world-Systems research, volume 6, N°3, 2000, p : 920- 945 ;
[221] Pierre Dockès (2000) citant Hirschman ;

n'exécute pas l'action qui en principe est coûteuse, il en prendra une punition encore plus coûteuse. Cette coercition se propose alors d'«étayer un commandement» eu égard à la souveraineté autoréférentielle. Ainsi cette perspective élargissant l'échange transactionnel pour prendre en compte ses différends aspects, nous éloigne de la vision transactionnelle classique des économistes en l'élargissant alors aux instruments de la souveraineté (par la loi macro-juridique), au contrat formel lié à l'arbitraire des contractants et au contrat moral sous-jacent à la fois à la liberté et à l'autonomie des acteurs. Comme modalités de pouvoirs, ces instruments de l'échange transactionnel prennent en compte la relation entre notions de pouvoir, menace crédible et récompense. Cette relation s'intègre non pas dans une technologie de pouvoir mais au carrefour d'une pluralité d'instrumentations ou des technologies sociales. Ainsi, ces dernières ont besoin de dispositifs de communication qui ont trait aux pouvoirs de négociation à fin de les rendre dynamiques par l'interdépendance et l'indépendance. «La communication verbale constitue [ainsi] un moyen privilégié d'afficher ses ressources et de vérifier celles des autres. Les arguments utilisés représentent autant de ressources à mobiliser pour tenter d'influencer les interlocuteurs [de la transaction] et ceux-ci y réagiront en fonction de ce qu'ils valorisent »[222]. Ainsi, le pouvoir communicationnel met l'accent sur l'information que détient chaque interlocuteur sur l'autre et la manière dont il en use pour modifier sa position initiale. Il fait donc, en outre, la part belle aux caractéristiques personnelles : *intuitu personae* (gré à gré)[223]. Ce qui remet en scène le nécessaire resserrement du trait d'union ou l'interpénétration des deux notions de communauté et de société, car dans la première la communication et l'interconnaissance y est une caractéristique fondamentale, alors que dans la deuxième, la négociation et la délibération imposent le pouvoir communicationnel et tiennent compte du pouvoir du marché (en lien avec l'économie politique) et le pouvoir politique inhérent à la souveraineté autoréférentielle. Dans ces conditions, la notion de communauté prend un autre accent basé plus sur la pratique que sur les principes et les valeurs communs : il s'agit de la «communauté de pratique[224]» qu'elle faudra mobiliser dans l'étude de la gouvernementalité et par la suite dans l'étude de la gouvernance. L'approche de la communauté de pratique que nous utilisons ici diffère nettement de travaux contemporains régissant cette notion et qui s'accordent implicitement plus à la gouvernance[225] qu'à la gouvernementalité. En effet, l'approche qui est la nôtre ici prend en charge le trait d'union de plusieurs sociétés pertinentes au travers des acteurs divers, qui seraient susceptibles de mobiliser des relations sociales à travers «les liens faibles» et devant communiquer et échanger sous la coupe d'un «support communautaire et une accumulation suffisante de capital social pour que [leur]… conversation ne soit pas un dialogue de sourds»[226], mais aussi et surtout au travers d'une pluralité de technologies de pouvoir, qui nécessite des traductions sensées entre langages, technologies, structures et théories propres aux interlocuteurs de façon à s'intégrer dans une «technologie sociale» agrégée à défaut d'une «technologie de collaboration» pour reprendre la terminologie de Gilles Paquet[227]. La notion de «communauté de pratique» devrait alors cohabiter tant avec la notion de communauté au sens classique et large définit plus haut qu'avec la notion de

[222] Collerette, 1991 : 99 ;
[223] Qu'aime à répéter un Responsable dans une société de transport que nous avions interrogé. Pour raison d'anonymat nous n'indiquerons pas son identité ;
[224] Baumard, 1996 ; Gilles Paquet, 2002, 2004, 2009 ;
[225] Nous reviendrons sur cette acception qui s'accorde avec la gouvernance, pour cela les travaux de (Wenger, 2002 ; Baumard, 1997 ; Paquet, 2004 ; Pesqueux & Ferrary, 2004, nous seront d'utilité par rapport à notre propre problématique de thèse ;
[226] Gilles Paquet (2002);
[227] Que l'on retrouve dans plusieurs de ces écrits, notamment Paquet (2002, 2004, 2009) ;

société, de façon à ce que tantôt elle s'approche de l'une par nécessité de communication, d'échange d'information et de confiance, tantôt de l'autre pour tenir compte des intérêts propres aux acteurs. La rationalité gouvernementale néolibérale, de la gouvernementalité, est belle et bien le processus au travers duquel «la communauté de pratique» ou les comités trouveraient leur expression et leur aboutissement par la réalisation d'un événement d'échange[228]. C'est bien à travers eux que l'asymétrie d'information pourrait se réduire, mais pas complètement, le degré de spécificité des actifs et la fréquence des relations d'échanges se précisent, l'incertitude liée à la rationalité limitée des acteurs se tempère, tant bien que mal, par l'implication tant du pouvoir du marché, de la coercition, du pouvoir de communication à la limite de la rationalité des acteurs et de leur pouvoir de domination les uns les autres, de façon à prendre en considération à la fois la souveraineté et la gouvernementalité. Les technologies sociales ou les technologies de pouvoir imposent donc l'opérateur de traduction (de l'école Française de la sociologie des organisations) dont l'assise serait à la fois le langage et la communication.

C'est donc le lien des deux notions de société et de communauté, définit plus haut, qui est au cœur de la notion de «communauté de pratique » et, qui est primordiale dans l'étude de la gouvernementalité, et ce lien peut être trouvé dans la notion de «relation de sociabilité» que l'on a définit plus haut avec baechler et Gilles Paquet comme étant «la capacité Humaine à inventer des réseaux». Les sociologues ont utilisé cette notion pour mieux comprendre le fonctionnement des communautés en terme structurel. La métaphore des étoiles et les données de zone où elles se trouvent définit ainsi l'analyse structurelle d'une communauté donnée[229]. Plus près de nous, les sociologues des organisations ont étudié la sociabilité au travail pour mieux comprendre le fonctionnement et le dysfonctionnement des organisations. Pour notre part, la relation de sociabilité inhérente à une communauté peut servir à distinguer la part formelle de la part informelle de la sociabilité. La part formelle peut s'intégrer dans la définition d'un réseau «dont l'organisation est constituée», ou entrain de se constituer (c'est ce que nous verrons plus tard) : en ce sens que «le pouvoir organisateur du réseau» ne peut venir de la structure (position et rôle), mais «d'abord du côté de la différenciation»[230] ; la part informelle peut s'intégrer au réseau «dont l'organisation n'est pas constituée» par exemple le réseau d'amis[231]. Ces deux types d'organisation en réseau intègrent la notion de sociabilité non pas seulement par la forme qu'elle peut revêtir (formelle/informelle), mais également par son contenu et donc l'objet disciplinaire. Il ne s'agit pas pour nous de souligner seulement la sociabilité forte qui pourrait donner gage analytique à la notion de communauté, laquelle serait prise dans le sens de communauté de valeur ou de culture technique et/ou scientifique eu égard à une activité précise, mais de préciser aussi l'arrimage de la sociabilité faible (car ponctuelle) avec l'échange de biens et de services pour donner gage analytique à la notion de société, et ce, d'une manière discontinue, sans oublier pour autant l'arrimage possible de la sociabilité plus au moins forte avec l'échange des biens et services publics de façon à en venir à l'analyse de transactions entre acteurs devant non seulement tenir compte de la régularité des règles propres à leur «société locale», mais d'intégrer également des méta-règles dont l'épaisseur réside évidemment dans la dynamique de rencontre entre techniques de domination, et donc de pouvoirs que se propose d'organiser la rationalité politique

[228] Par qui on accordera la place à la fois à la négociation, à la conversation, à la communication, à la personnalité des individus, aux technologies de pouvoir, aux informations, aux connaissances, etc.
[229] Degenne, Forsé, 1994 ;
[230] Gabriel Dupuy (2002 : 743-750) ;
[231] Degenne, Forsé, 1994, p : 39 ;

gouvernementale néolibérale à travers «la communauté de pratiques», communauté de sens ou comités. C'est pour cela que la notion a attrait à la raison pratique qui n'est pas la raison d'état (qui serait tempérée par la souveraineté), non plus la raison technico-économique qui serait dictée par les impératifs du marché, mais qui s'apparenterait plus au moins à la raison dialectale de la société/communauté, telle qu'on les a définis plus haut avec les sociologues des organisations et les gestionnaires.

3-3) Raison pratique comme fondement de 'communauté de pratique' et comités[232] dans la gouvernementalité

La notion de raison pratique que nous aborderons ici est une notion philosophique dans l'emploi sert à éclaircir les concepts clés de la gouvernementalité tant en lien avec la souveraineté, qui lui donne sens qu'avec l'économie politique.

3-3-1) La conception philosophique de la raison pratique

La raison pratique fait donc appelle aux notions clés de la gouvernementalité –vues supra-, aussi paradoxales soient-elles comme la liberté (qui est ici une non-liberté) et la pratique faisant de la raison qu'elle soit le déterminant de «la volonté et les actions au moyen de concepts»[233] et non pas de principes, puisque ces derniers comme vu supra montre déjà leur permanence et constance, et que les concepts de *gouvernement* et de *gouvernementalité* qui nous préoccupent ici déterminent évidemment les gouvernants et les gouvernés. Leurs liens empruntent d'une part, les technologies sociales/de pouvoir et d'autres part, le sens qui leur est donné par le capital social et les réseaux socio-techniques tant par la coopération que par la réversibilité dans la relation. La raison pratique est donc le contraire de la raison théorique de type spéculatif qui s'attache à découvrir le monde tel qu'il est, prenant en compte la faculté humaine de connaitre et de juger, sans égard aux normes d'action. La raison pratique se propose d'agir sur le monde ou de changer le monde soit en étant hétéronome, c'est-à-dire dirigé par l'extérieur eu égard à certaines antécédences Platoniciennes (de biens notamment) ; par elle-même et pour elle-même en étant autonome au sens Kantien par dépassement de l'arbitraire de la volonté individuelle vers la volonté particulière conformément à la loi qu'elle se donne dans l'action pour lui conférer ainsi une validité universelle, et ce par «l'impératif catégorique» ; ou encore Héautonome au sens Nietchien se voulant ainsi diriger toute chose en s'imposant comme la seule loi valable à toute chose[234] puisqu'elle s'érige comme seule norme de son action et donc se devant être une «volonté de puissance», comme c'est le cas de la raison d'Etat de part son objectif illimité de préservation de l'être de l'Etat.

3-3-2) La raison pratique en tant que raison d'Etat

La raison pratique détermine *à priori* la volonté des uns et des autres dans le cadre d'un système de loi ou de règles qui y serait favorable pour aller dans le sens de la moralité Kantienne et donc de l'action morale ou dans le sens de la volonté de puissance au sens Nietchien. Le premier sens s'accorde aisément à ce que nous entendions par «communauté de pratique» dans le cadre de la gouvernementalité sans l'épuiser pour autant ; alors que le second sens, coïncide plus au moins à la raison d'Etat et à la Souveraineté autoréférentielle et

[232] La référence aux comités est à prévoir dans la partie empirique : 3 ;
[233] Michel Blay (2003 : 892) (sous la direction) ;
[234] In Sylvain Auroux (1990) ;

surtout lorsqu'il est question de les traiter seulement dans les périodes de ruptures historiques de la gouvernementalité. L'acception Nietchienne est intéressante dans la mesure où la raison pratique peut se confondre à la raison d'Etat dans le contexte de rupture historique liée notamment à la reconstruction Etatique après guerre, comme ce fut le cas en France. Dans ces conditions, la rationalité de la raison d'état prend désormais le caractère d'une convention politique (en tant qu'accord légitimé démocratiquement par l'état de droit et mis en œuvre par l'action gouvernementale qui traduit l'ensemble de décisions devant emprunter les technologies sociales agrégées pour répondre aux problèmes posés au gouvernement) en vidant partiellement la raison technico-économique de sa substance (le marché) et endossant l'habille de contrat social, lui permettant ainsi de mettre plus avant la mutualisation des bénéfices des participants, c'est-à-dire d'une part, la légitimité de l'état comme acteur rationnel bâtisseur et son prolongement artefactuel l'administration publique et la grande entreprise publique dite de réseaux (transport, télécommunication, énergie, etc.) et d'autre part, par l'épanouissement et l'expression de la citoyenneté dans un territoire nationale. C'est par ce dernier que viendrait la dite légitimité eu égard à la raison de société/communauté[235]. Comment ? Si la raison pratique se confond ici avec la raison d'état, il faudra qu'elle tienne compte des instrumentations ou technologies de cette dernière. Or, dans les périodes de reconstruction de l'appareil étatique, les instruments de la souveraineté notamment politico-ingéniérique donnent sens aux instruments de la raison d'Etat (qui est ici une raison pratique) dans la mesure où ils promeuvent la loi à une «figure tutélaire qui fixe par avance le cadre légitime de toutes les transactions»[236]. Et en ce sens comme le dit Alain Sapiot (in Foessel), elle prend en charge les aspects «incalculables de la vie humaine», puisque son universalisation atteste d'une forme d'homogénéisation qui a trait à l'aspect communautaire et citoyen occultant les détails relatifs aux particularités locales (sociétaires), et faisant la part belle à une approche sectorielle du territoire ou encore, une approche territoriale d'un secteur donné, si bien que le secteur s'accouple au territoire et devient son expression. Ce qui en fait un opérateur transversal à même de rendre les sociétés économiques et les sociétés politiques confuses. Parce que l'objectif qu'elle se donne est à la fois qualitatif (affirmation de la citoyenneté) et quantitatif (statistique). Le qualitatif a trait à la citoyenneté et donc à la démocratie par laquelle la loi en tant qu'instrument de souveraineté serait légitime; le quantitatif, quant à lui, a trait à la rationalité de la raison d'état et de son prolongement gouvernemental, rationalité nécessitant évidement instruments de calculs rationnels, conçus sous forme de contrat où il serait possible d'inscrire l'arbitraire individuel dans le cadre de la loi de la souveraineté à orientation politico-ingéniérique par combinaison à la loi (en tant qu'expression de contrôle et de sanction) et le droit civique (qui a trait à la souveraineté populaire). Ce qui augure une hiérarchie de commandement, faisant ressortir en dernier ressort la raison d'état. Les instruments de la souveraineté déterminent ainsi la définition des frontières d'organes[237] censés prolonger la raison d'état. Et se voient alors confier la mise en œuvre pragmatique des sciences et des techniques à l'enceinte même de ces organes. Et ce, par l'interpénétration dense du politique à l'ingéniérique. En ce sens du moins en France, que traditionnellement les grands corps de l'état sont issus des grandes écoles d'ingénieurs et d'administration publique[238]. Ce qui en fait une élite homogène opérant, au grès des circonstances, dans les organes politico-administratif (cabinets ministériels) et dans la

[235]Au sens contextuel de reconstruction quant ce n'est pas la société si l'on veut s'atteler aux considérations purement synchroniques.
[236]Foessel, 2005
[237]A savoir, l'administration publique et l'entreprise publique ;
[238] L'élite politique est formée dans ces corps d'ingénieurs et de hauts fonctionnaires.

direction des grandes entreprises publiques[239]. Ainsi, les activités de la souveraineté peuvent montrer leur efficacité en dehors des conditions de la coercition-dense et/ou du marché, lorsqu'il s'agit de mener à bien des projets stratégiques de construction des réseaux (en électricité, gaz, transport, etc.,) à l'échelle du territoire national.

Les instruments de la souveraineté opèrent suivant la logique où l'ordre émanant de la raison d'état, en tant que raison pratique, serait neutralisé par la permanence de l'action juridique ou de l'instantanéité de l'action symbolique et se donne-t-il pour objectif l'apport de réponse systémique par contraste à des réponses individualisées, atomisées parce que la souveraineté autoréférentielle fait appel à la souveraineté populaire qui lui donne toute sa cohérence. Ainsi légitiment-ils le rôle, pour ne pas dire l'autorité hiérarchique, de l'état de droit en tant qu'acteur rational. Et ce rôle somme tout fonctionnel, opère par différenciation entre commandement et obéissance, si bien qu'il mette en scène un mode de coordination des activités humaines faisant la part belle à la sectorisation de la vie sociale et à la différentiation des statuts et de comportements conformément à la division scientifique du travail. Dès lors, l'autorité de l'état-nation (comme étage étatique) qui se définit dans son rôle[240]d'acteur bâtisseur et planificateur fait de lui une institution de la construction nationale, c'est-à-dire l'incarnation d'un ensemble de règles institutionnalisées permettant à l'organisation politico-administrative de l'état de fonctionner tant vis-à-vis de la souveraineté autoréférentielle que de la souveraineté populaire. Celle-ci saurait la tempérer en toute période (et notamment celle ayant trait à la stabilité politique et/ou économique). «l'arbitraire [qui] reste consubstantiel à la forme de l'Etat» (Ricœur, 1986 : 401) et donc à la raison d'état, se verrait alors questionner par d'autres discours de légitimation (au sens Wébérien) qui mettent l'accent sur le formalisme à travers les dispositifs institutionnels qui seraient à même d'assurer *toutes garanties procédurales contre l'arbitraire de* l'état. Ainsi, le processus démocratique serait l'attestation de la légitimité de l'état, si bien qu'il exige délégation au souverain de droit de représenter et d'agir au nom des citoyens ; qu'il impose les règles de jeu (Morin, 2001) traduisant les résidus de violence de 'fondations' et le consensus entre doctrines véhiculées par les vainqueurs et les vaincus dans le cours de l'action politique. Ces règles inscrivent pluralités[241], concurrences[242]et antagonismes[243] dans le cadre de l'autorisation (cher à Hobbes). L'autorisation rend ainsi possible la survivance du caractère communautaire par rapport au caractère sociétaire, par lequel les confrontations postélectorales et l'expression d'une pluralité d'intérêts émanant d'acteurs divers sont de mise ; et l'autorité de l'état qui trouve à s'exprimer pleinement afin de reconstituer la procédure [démocratique] «de manière parfaitement rationnelle» (ibid.). Cette autorité serait synonyme du pouvoir qu'elle atténue «les effets de la puissance », et s'inscrit alors dans «les dispositifs qui substituent à l'arbitraire de la force publique la permanence impartiale du service public»[244].

3-3-3) Raison pratique entre raison technico-économique et raison d'état

[239] Liée aux grands projets notamment ;
[240] Définition minimaliste de l'autorité dans la perspective fonctionnelle ;
[241] Sur le plan théorique, mais cette pluralité pourrait être biaisée, cela dit, cette discussion va nous servir pour avancer dans ce travail de de sciences de gestion et non pas de sciences politiques ;
[242]«La vie politique reste inéluctablement marquée par la lutte pour conquérir, garder, reprendre le pouvoir ; elle est une lutte pour la domination politique» Ricœur, 1986 : 401 ;
[243]In Edgar Morin, 2001, p : 181
[244] Foessel, 2005 ;

Le contexte Américain du début de siècle dernier offre une autre acception de la rationalité de la raison technico-économique de la grande entreprise privée de réseau (notamment de chemin de fer), laquelle dans ce contexte analysé par Alfred Chandler, eut pu amplifier les marchés tout en s'émancipant de la rationalité de la raison d'état. Ici c'est bien la raison technico-économique qui coïncide mieux avec la raison pratique prise dans le sens Nietchien de «la volonté de puissance».
De l'autre côté, la raison pratique définit dans le sens étatique, de raison d'Etat, repose *in fine* sur un appareil étatique qui fonctionne en plein régime par négation du marché (libre), renvoyant de fait à plus à la délégation d'autorité qu'aux transactions dans la perspective diachronique du premier exemple. En revanche, dans le second exemple, qui a plus attrait à la raison technico-économique, la raison pratique renvoie plus à l'échange transactionnel qu'à la délégation de l'autorité étatique.

La délégation d'autorité comme la transaction implique l'importance accordée aux «technologies de pouvoir» qui sont susceptibles de les générer, c'est-à-dire les technologies liées aux ressources, y compris celles concernant l'information et la communication. Ainsi, Ce triptyque donne sens à l'action organisée tout en la contraignant par le recoupement possible entre secteurs d'activités humaines, marqués par des logiques antagonistes[245]. Parce que le recoupement en question repose d'une part, sur des normes technologiques et techniques en tant que normativité de la règle, celle conjuguant un savoir-faire technique à un savoir scientifique pour servir de moyen de coordination distribuée des activités et des acteurs à l'échelle organisationnelle[246] de la vie sociale, et d'autres part, sur l'autorité de la règle (de la souveraineté), qui lui serve d'élément de contrainte formelle/procédurale. Cette conjugaison de normes est au cœur de toute transaction, faisant d'elle qu'elle soit le lieu de conflits, de dépendances, et de relations d'ordres[247] entre acteurs organisationnels, participant à l'effectuation d'un système organisé en devenir, mettant en scène les propriétés structurelles de l'action organisée qui résultent des déterminants rationnels en finalité et/ou en valeurs.

L'ordre pratique inhérent à la raison pratique «est justiciable d'un savoir (…), comparable au savoir et à la scientificité requise dans l'ordre théorique» (Ricœur, 2004 : 250). Il inclut «l'énoncé du principe supérieur» sans pour autant s'y réduire ; et nécessite au contraire de la méthode transcendantale, un domaine de l'agir humain en tant qu'il «requiert un sens aigu des transitions et des médiations» (ibid., p : 249)[248]. Ceci étant, pour paraître ontologiquement «celui des choses changeantes et au point de vue épistémologique celui du vraisemblable, au sens de plausible et de probable » (p : 250). Ces considérations s'écartent évidemment de la perfection mathématique, et laisse apparaître la raison pratique comme ressort de l'action organisée dont l'ordre des choses est changeant car constamment soumis à l'opérateur de décision par confrontation de la volonté, que détermine la raison, à la loi de la liberté au sens de l'autonomie, que l'on ne trouve pas dans la science, mais dans «la vie éthique concrète, c'est-à-dire un état des mœurs où se sont sédimentés les traditions fondatrices d'[une] communauté» (p : 252). Cette éthique concrète auquel réfère Paul Ricœur demande à être précisée et définie dans le cadre des institutions, lesquelles institutions seraient les «sources et les ressources de l'action sensée». Voila qui donne une orientation pragmatique à

[245]Reposant sur la dialectique de la liberté et de la nécessité ;
[246]L'entreprise qu'au niveau de l'appareil étatique (y compris supra/infra) ;
[247]Catégories chers à Commons ;
[248] Et l'on se rappelle bien que montre (brièvement supra) Bruno Latour de l'école Française de la sociologie des organisations ;

la notion de «communauté de pratique» (ou comités) eu égard à la raison pratique, et par delà à l'échange transactionnel faisant appelle à une socialité[249] nouvelle faisant l'articulation de l'institution à l'individu et où les logiques de marchés ou «syncrétiques bâtie sur l'état et fortement ancrée dans des valeurs imposées d'en haut comme principes d'intégrations» ne seraient plus dominantes»[250]pour tenir compte d'un «pluralisme incontournable» et d'éviter ainsi comme le suggère Gilles Paquet (1995) une socialité moniste afin de rendre justice à la logique transversale, autorisant une «combinaison de forces qui serait basée sur un syncrétisme «souple et évolutif».

3-4) La dimension pragmatique : les réseaux sociaux comme facilitateurs et amortisseurs de l'échange transactionnel

La dimension pragmatique de l'échange transactionnel a été promue par les observations et les analyses faites par des chercheurs de l'école Américaine de la sociologie économique, connue par l'étiquète des économistes institutionnalistes. Parmi ces dernières figures, entre autres, John Dewey à qui on doit la conception pragmatique de la transaction. En effet, il est mis au cœur de l'analyse institutionnaliste de l'économie, la notion d'activité des individus dans leur environnement social, laquelle «se comprend comme processus d'adaptation mutuelle»[251]. L'autre chercheur, John.R.Commons lui emprunte cette conception et considère ce processus comme incluant à la fois deux situations de transaction, à savoir «la transaction routinière» et «la transaction stratégique». Pour Commons, la première ne nécessite pas de délibération avant l'action parce que les acteurs reposent sur des «formes habituelles de comportement qui ont été éprouvées dans le passé». Elles sont alors tout à la fois solutions aux limites cognitives des acteurs, et conditions nécessaires à l'émergence d'une pensée d'ordre supérieur, qui saurait conditionner leur rationalité. Les acteurs aux transactions sont supposés alors appartenir à une communauté au sens classique définit plus haut, et n'est d'aucune manière une communauté de pratique telle que nous l'avions conçu ci-dessus ; la seconde quant à elle nécessite une délibération avant/dans l'action, et renvoie aux opportunités nouvelles «et pour lesquelles les règles et les habitudes existantes se révèlent inappropriées»[252]. Pour Commons, cette situation peut être appréhendée, mais toujours au regard du contexte «d'incertitude radicale» par lequel il serait impossible de prévoir et donc connaitre les conséquences des actions alternatives des participants à la transaction. Pourquoi ? Par ce que les acteurs n'ont pas la faculté de gérer continuellement «les transactions comme des transactions stratégiques », mieux encore, par ce que les acteurs «sont toujours immergés dans des réseaux sociaux»[253], et se voient ainsi comme des citoyens d'institutions»[254], si bien que les conséquences de leur action et leur choix seraient pour une grande part «socialement formés» et se trouvent donc influencés partiellement par le comportement des autres acteurs. Dans cette configuration, les réseaux sociaux sont des amortisseurs de la rationalité stratégique des acteurs à la transaction, en ceci qu'ils mettent en évidence leur vocation à construire des institutions économiques et/politiques dont les

[249]Bien que défini plus haut, nous tenir à rappeler pour les lecteurs pressés ce qu'est la socialité avec Baechler et Paquet, à savoir «la capacité Humaine à inventer des morphologies, des ciments sociaux qui fassent tenir les individus, les réseaux et les groupes en ensembles stables et fonctionnels» ;
[250] Gilles Paquet (1995), Gouvernance distribuée et habitus centralisateur ;
[251] Dewey In Bazzoli et Dutraive, 1998 ;
[252] Commons in Bazzoli et Dutraive, 1998 ;
[253] Ibid. Nous soulignons ;
[254] Commons in Bazzoli et Dutraive, 1998 ;

normes, manière de procéder ou de se comporter seraient internalisées par les acteurs sous forme d'habitudes (Commons, 1934 ; Granvetter, 1994), lesquelles habitudes crées « les conditions de coercition sociale qui exclut les comportements opportunistes et malhonnêtes»[255]. En ce sens, les réseaux sociaux se situent donc entre et dans des institutions. En même temps, ils sont des facilitateurs des transactions car entant que relations interpersonnelles inscrites dans une temporalité et spatialité (inhérente au pouvoir politique), ils contribuent ainsi à réduire les coûts d'information, et «interviennent directement dans l'activité économique» (Granvetter, 1994), et par delà dans l'économie politique comme vu supra ; en tant qu'ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes, incluant humains et dispositifs techniques, ils participent, en tant que réseaux socio-techniques de «l'opération de traduction qui inscrit l'entredéfinition des acteurs dans les intermédiaires qui sont mis en circulation»[256]. Ces typologies de réseau sociaux qui ont trait à l'échange mettent en leur sein des relations entre les acteurs aux transactions, qui ne sauraient être à l'évidence qu'horizontales et donc non hiérarchiques, mais devant s'accommoder tout de même de la hiérarchie inhérente à l'action gouvernementale (en lien avec la souveraineté autoréférentielle qu'à la souveraineté populaire), vue comme structuration des champs des acteurs participants aux transactions. Cette hiérarchie mérite éclairage, dans la perspective qui est la nôtre, au-delà de son contenu restrictif que veuille lui donner les économistes, fussent-t-ils néo-institutionnalistes comme Oliver Williamson désormais prix Nobel, à savoir «une structure de subordination». Cette dernière s'apparente alors à un mode de coordination alternatif aux marchés, dont la vocation est la réduction des coûts de transactions. La hiérarchie socio-politico-administrative peut se définir comme «relations de domination/subordination» entre diverses sociétés[257] que nous avions définit supra, mais aussi, comme «intégration de niveaux d'organisations [territoires] superposées». En ce sens, «la hiérarchie constitue un système d'intégration d'entités [politiques] organisées d'échelles différentes» eu égard à l'architecture politico-administrative d'un Etat, par exemple : le centre, les régions, les départements, les agglomérations et les communes en France. «Une telle hiérarchie peut sauvegarder les autonomies de niveaux inférieurs, surtout lorsque celles-ci relèvent de l'élection»[258]. Dans cette perspective, la hiérarchie serait une «architecture [organisationnelle] à la fois d'intégration et de domination»[259]. Cette double acception tiendrait compte à la fois de la verticalité et de l'horizontalité institutionnelle : verticalité, dans la mesure où la rationalité qui organise le pouvoir entre entités politiques (ou territoires) en relation, va dans le sens descendant et ascendant ; horizontalité, dans la mesure où 'les différentes unités sociales pertinentes représentées' par des acteurs aux transactions opèrent par «analogie directe avec le comportement de l'individu dans le marché».

Dans cette dernière perspective liée à la facilitation des transactions (de types marchands ou de types politiques), les réseaux sociaux ne peuvent que s'accommoder à l'enceinte des organisations (Williamson, 1985) où il serait possible d'opérer une jonction entre le marché et la hiérarchie (au sens économique) mais à travers un tiers acteur comme la gouvernement,

[255] Pesqueux, Ferrary, 2004 : 165 ;
[256] Callon Michel, (1991). Nous reviendrons sur la notion de traduction qui est si importante dans le domaine de la sociologie de l'innovation ;
[257] Société économique, société politique et société civile ; certains chercheurs comme Dalie Giroux (2006) utilisent l'expression tout aussi pertinente, à savoir : «les différentes unités sociales pertinentes représentées». On se proposera de l'utiliser tout en sachant qu'elle appartient au champ politique en général et revient évidemment à l'auteure en particulier ;
[258] Edgar Morin (2001 : 174) ;
[259] Ibid., p : 175 ; Williamson (1985) ;

quant ce n'est pas un organisme professionnel indépendant, qui aurait vocation à arbitrer l'échange transactionnel si l'on reprend l'hypothèse institutionnaliste de «l'incertitude radicale» de John Commons, ou encore l'hypothèse de «la fréquence des perturbations» de l'environnement de Williamson (1996). Le réseau d'échange serait alors vue, selon Williamson (1985) à travers une structure de gouvernance reposant sur les critères énumérés ci-dessus et qu'il convient de rappeler encore une fois, à savoir, à la fois : la spécificité des actifs ; la fréquence des relations d'échanges, l'incertitude liée à la rationalité limitée des acteurs et la nature asymétrique de l'information. C'est par l'appréciation de ces critères que l'auteur en arrive à conclure que dans la relation trilatérale, l'arbitre est autant nécessaire que la fréquence de transaction soit moins importante. Toujours dans la même perspective, mais dans le champ sociologique où la notion de pouvoir ne connote pas la même chose que la notion de pouvoir dans le champs de l'économie politique, certains chercheurs spécialistes des réseaux sociaux, comme Alain Degenne et Michel Forsé[260] ont discuté cette relation trilatérale en termes de 'centralité du réseau' et de pouvoir de l'arbitre somme tout gouvernemental dans deux contextes étatiques à savoir la France et l'Allemagne. Pour ce faire, ils rappellent d'abord la définition du pouvoir de Max weber comme probabilité qu'un ordre soit exécuté, ce qui situe la notion de pouvoir dans le cadre relationnelle. Ensuite, ils définissent l'acteur central dans le réseau : «un acteur central est un intermédiaire obligé, il se trouve en position de contrôler l'information, la communication ou l'échange», tout en soulignant que le pouvoir n'est pas synonyme de centralité (p : 162). Ainsi, ils montrent l'importance de la position structurelle de l'acteur dans le réseau en concluant que le fait qu'un acteur se positionne comme une tierce personne pour deux autres ou plus, qu'ils aient des relations ou non, il la modifie même s'il est en état de passivité, mieux encore lorsque les acteurs sont engagés dans des relations compétitives ou conflictuelles, leur tierce personne peut tirer avantage, étant donné sa position structurelle qui l'autorise à jouer l'arbitre, le négociateur, etc., si sa relation avec les acteurs concernés est non redondante, cohérente et positive. Cette positivité dans la relation peut se comprendre dans le sens où le tiers-acteur assure un «niveau minimal du capital de confiance pour éviter les abus de pouvoir et que les synergies puissent se réaliser»[261]. Ce capital de confiance dont le pourvoyeur par excellence serait l'Etat (pris dans les deux étages : direct et à distance) est conditionnel de l'analyse à la fois des besoins et des capacités des acteurs même si à ce stade la potentialité de l'acteur-réseau n'est ni discutée, ni analysée. C'est ce que nous verrons tout à l'heure.

Le tiers-acteur (étatique notamment) peut disposer alors d'une capacité stratégique de type *tertius gaudens* selon Ronald Burt (ibid.) ou encore, la capacité stratégique de type «articulateur», selon sa position structurelle dans le réseau ; et les deux auteurs de conclure en illustrant leur thèse par deux contextes étatiques en disant que «dans un réseau fortement centralisé, le centre global a plus de pouvoir [politique ici et non pas sociologique] que les centres locaux mais ce rapport peut s'inverser dans un réseau décentralisé. […], en France, qui est un pays très centralisé, le pouvoir de Paris est renforcé par celui des métropoles locales, alors qu'au contraire en Allemagne, pays très décentralisé, le pouvoir de la capitale est affaibli par celui des métropoles régionales. S'il ne fait aucun doute que le pouvoir est lié à la centralité, il est donc moins certains que cette liaison est loin d'être dépourvue de toute ambiguïté».

[260] Dans leur ouvrage intitulé «les réseaux sociaux», 1994, chapitre : centralité et pouvoir ;
[261] Gilles Paquet, 2000 ;

Ainsi, dans l'acception Williamsonienne, la position centrale de l'acteur gouvernemental dans les réseaux d'échange s'accommode de la hiérarchie économique. Et lorsqu'on y ajoute les dimensions socio-technico-politico-administratives, il s'agirait plutôt de la hétérarchie Au sens de polyarchie nécessitant anarchie[262], pour matérialiser différents réseaux sociaux , incluant à la fois la subordination (hiérarchique de type économique) et la domination (socio-technique et politique) dans le cadre de la gouvernementalité, qui se définit d'une part, comme rencontre entre les techniques de domination et d'autre part, comme architecture hétérarchique qui la supporte, et ce, dans le sens d'accouplement de la polyarchie à l'anarchie. En effet, elle fait voir la rencontre de techniques de domination sous forme d'un mouvement qui traverse les sphères étatiques, gouvernementales (économie politique) et marchandes. En d'autres termes, l'architecture hétérarchique met les différentes sociétés ou sphères (évoquées plus haut) en relations pour former «un monde sans ordre hiérarchique», où les frontières seraient brouillées[263], permettant alors l''introduction ««*d'étranges boucles*» d'autorités «dans des conditions de temps et d'espace », ce qui rappelle fortement «le jeu du papier, de la pierre et des ciseaux, dans lequel le papier recouvre la pierre, la pierre écrase les ciseaux et les ciseaux découpent le papier»[264]. Ainsi, «toute sphère peut temporairement dominer les deux autres, car les trois sphères coévoluent»[265].

Qu'ils se situent entre institutions multiples ou/et dans l'enceinte des organisations puisqu'ils facilitent les transactions, les réseaux sociaux ou les réseaux socio-techniques ne peuvent que révéler leur aspect variable en termes de structures et de ressources disponibles (Granvetter, 1994 : 86). C'est donc par leur contraction et décontraction, par leur couplage et découplage, et par leur fragmentation et cohésion, qu'ils facilitent et limitent l'action des acteurs participants aux transactions. En même temps, ces réseaux peuvent disparaitre tout en laissant leur emprunte formelle dans des institutions. Voila pourquoi la thèse institutionnaliste de la sociologie économique aide à comprendre la notion complexe de transaction esquissée ci-dessus dans le cadre de la gouvernementalité de Michel Foucault. Cette thèse indique que les réseaux sociaux abolissent les frontières entre les transactions routinières de type macro et les transactions stratégiques de type micro, si bien qu'ils participent à l'effectuation de la transaction tant dans le cadre des institutions politiques et économiques que dans la dynamique des interactions. La gouvernementalité en tant que rencontre entre techniques de domination et dans laquelle la rationalité politique gouvernementale tente d'organiser les pouvoirs implique une organisation en réseau qui serait capable de faire lien entre les transactions routinière (de type macro-social) et les transactions stratégiques (de type micro-social), qui en constituent l'ossature, et par ricochet, celui des institutions et des processus par des technologies sociales/de pouvoirs.

---

[262]. Pour les deux notions de polyarchie et anarchie, voir la définition dans les pages qui suivent ;

[263] Pour reprendre l'expression de Gilles Paquet (chap7, OCDE, 2001) ;

[264] Ogilvy in Paquet, OCDE, 2001 : 223 ;

[265] Paquet, OCDE, 2001 : 223 ; selon l'auteur «le concept écologique de la *coévolution* permet de bien synthétiser les liens entre ces trois univers. En biologie, la coévolution désigne un processus d'évolution qui repose sur les réactions réciproques d'espèces présentant d'étroites interactions. C'est le cas, par exemple, du bec des colibris, qui s'est adapté à la forme des fleurs d'où ces oiseaux tirent leur nourriture. On peut généraliser ce concept pour y englober les processus de rétro-action entre des systèmes interagissant (le social, l'économique, le politique), via des modifications réciproques. Le processus de coévolution devient une forme d'*apprentissage organisationnel :* apprentissage conjoint et ajustement entre l'économie, la société et l'État » (p : 223) ;

C'est ainsi que la gouvernementalité «tente d'accommoder au profit des influences les plus significatives les acteurs impliqués»[266] dans les transactions, suivant le double critère vertical et horizontal de la prise de décision. Ce double critère est vu alors comme «forme imaginée de la délibération». En d'autres termes, «la prise de décision s'inscrit [ici] dans un plan de réalité dans lequel l'intérêt de parties réelles…. se déduit des rapports stratégiques en causes : qui gagne quoi ? Qui perd quoi ? Que coûte l'effet de la défaite chez les perdants (…)? Que coûte l'effet de la défaite chez les gagnants (…, y compris pour l'organe politique ou administratif qui prend la décision ? Il s'agit de mesurer la position milieu de la décision optimale en relation aux différents intérêts impliqués par la décision» (Giroux, 2006).
L'ensemble de ces considérations peut s'inscrire alors tant au niveau des hiérarchies organisationnelles que sociétales. *Ce qui conduit manifestement à l'interférence entre domination (socio-technico-politique), subordination (économique) et influence (en tant qu' «efforts que l'on fait pour entraîner l'adhésion à une cause »[267]).*
L'influence serait être appréciée que vis-à-vis des stratégies de chacun des acteurs impliqués dans les transactions y compris l'acteur gouvernemental. Elle remet en avant ces notions sociologiques, qui sont «inséparables de l'idée de relation» et de savoir et qui sauraient conduire à la pertinence de la dynamique des pouvoirs par «l'analyse des réseaux »[268] , qui se trouveraient non pas seulement en dehors de l'espace dédié à la rencontre des idéaux types de sociétés[269] de la gouvernementalité au sens strict (à savoir, la «société politique», de la «société économique »[270], ou/et «la société civile»[271]), mais aussi dans l'organisation complexe de la société, qui serait à la fois polyarchique et anarchique[272]. C'est bien cette organisation qui donne sens à la gouvernementalité par ses caractères stratégiques, sociologiques, politiques et économiques en faisant voir alors les rapports de domination sous forme d'une «relation de double dépendance », mieux encore, sous forme d'une boucle récursive où «se constitue une unité du tout, qui contribue à sa cohésion, sans annuler pour autant les antagonismes entre dominants et dominés». Cette boucle récursive matérialise en effet une rationalité politique gouvernementale qui organise les pouvoirs au sens complexe de la gouvernementalité de Michel Foucault (2004).

3-5) : Le pragmatisme de la gouvernementalité entre deux lectures : celle de la sociologie économique et celle de la sociologie des organisations

[266] Dalie Giroux, (Janvier 2006) ;
[267] Degenne, Forsé, 1996 : 164 ;
[268] Alain Degenne, Michel Forsé (1994 : 164) ;
[269] Ces diverses 'unités sociales pertinentes' seraient donc nécessaires à l'habillage ou l'englobement des réseaux auxquels peuvent appartenir les acteurs stratégiques participants aux transactions.
[270] Nous voulons dire par là les acteurs appartenant aux sphères, économiques, politiques, voire civiles, selon l'auteur Zaki Laïdi (2002) ;
[271] En référence à Jürgen Habermas, Zaki Laïdi (2002) définit joliment cette dernière, dans une perspective évolutionniste, en disant qu'elle «exprime un processus de dilatation du politique qui tend à s'émanciper de la tutelle de la seule rationalité étatique» et en même temps «une forme de régulation sociale des marchés» ;
[272] La notion de d'organisation polyarchique pour Edgar Morin (2001 : 175) désigne «un certain nombre d'instances hiérarchiques partielles et diverses qui correspondent souvent aux dispositifs polycentriques de décision. Ces hiérarchies, comme la hiérarchie militaire, la hiérarchie pédagogique, la hiérarchie ecclésiastique, ne se superposent, ni étant symétriques les unes aux autres ». L'auteur formule sa thèse complémentaire suivant laquelle «nulle organisation sociale ne peut ni ne doit faire l'économie d'une composante anarchique» et ajoute (p :176) qu' «une organisation sociale totalement centrique-hiérarchique-spécialisée serait impossible : elle obéirait à la logique de la machine artificielle et non plus à la logique de la vie » ; pour étayer son raisonnement il site son étude antérieure sur l'URSS en concluant que « la société la plus totalitaire concevable ne pourrait achever son totalitarisme, sinon en s'autodétruisant» ;

3-5-1) la lecture de la sociologie économique ou le courant institutionnaliste

Pour résumer ce qui a été dit ci-dessus, nous pouvons dire que la thèse (néo) institutionnaliste érigée comme renfort explicatif de la gouvernementalité de Michel Foucault, montre l'indéterminisme des anticipations des acteurs, qui veulent chacun contrôler et influencer aussi bien les comportements des autres participant aux «transactions stratégiques» que les événements futurs pour atteindre leur objectif en mariant à la fois habitudes et rationalités. Il leur reste alors «dans le contexte de complexités changeantes et d'un futur incertain» que d'emprunter la voie pragmatique de leur action, c'est-à-dire d' «agir au présent» (Commons, 1934 in ; Foucault, 2004 ; Donzelot, 2005)) en tentant de dominer les uns les autres par leur propre rationalité qui devait questionner son propre statut pragmatique de «raisonabilité» par confrontation d'une multitude d'instruments (y compris la technologie gouvernementale). Dans le cadre de la gouvernementalité de Michel Foucault (2004), la rationalité gouvernementale libérale montre son statut de raisonabilité que par son aspect autolimitant qu'il doit justement à l'incursion notable de l'économie politique qui devait permettre en son sein l'effectuation de la transaction tant dans le versant routinier que stratégique. Ce qui n'est pas le cas de la souveraineté par le droit, car par celle-ci il n'est pas préférable de parler de rationalité[273] du fait de son extériorité, mais plutôt de la raison gouvernementale qui peut plus ou moins coïncider avec la raison d'Etat. C'est ainsi que la raison d'état sous l'égide du contrôle par la souveraineté (le droit) est le terreau de la formation de la raison gouvernementale pratique ou mieux encore, la rationalité gouvernementale libérale, si bien que l'une à besoin de l'autre pour donner sens aussi bien à «la transaction routinière» qu'à «la transaction stratégique» des participants. Il convient de s'arrêter un peu pour aborder les situations stratégiques qui se présentent aux acteurs impliqués dans la transaction.

3-5-2) La lecture de la méthodologie pragmatique par la sociologie des organisations : vers l'autonomie, le potentiel, les mondes des acteurs en réseau

La théorie de l'acteur-réseau (de la théorie de la traduction vue dans la partie 1) et la logique stratégique de la sociologie des organisations ont été mobilisées également comme renfort explicatif de la gouvernementalité. Tout d'abord, une situation stratégique s'accorde aisément à la dynamique du changement de systèmes de finalités et de contraintes des acteurs eus égard aux relations et aux savoirs dans le temps et dans l'espace (politique notamment). Ainsi, un acteur serait amené à modifier son schéma de choix en les adaptant par anticipation vis-à-vis des actions probables des autres acteurs avec qui il interagit. Il peut également les adapter dans le cours de l'action en «fonction de l'expérience qu'il tire au cours de l'interaction avec l'environnement»[274]. En d'autres termes, il s'agit d'ajuster par des plans heuristiques «les paramètres des schémas décisionnels d'autrui (éléments pris en compte, finalités, valeurs, degré d'incertitude, etc.) en profitant de la situation d'incertitude dans laquelle ils se trouvent tout en voulant à la fois réaliser un état du monde voulu par la «maîtrise des facteurs de l'environnement», et par l'assurance de son autonomie dans un monde en plein changement. C'est bien cette autonomie qui fait toute la différence si tenté que ses préférences

[273] Quoi que certains, en sciences politiques, utilisent le vocable de «rationalité juridique» notamment Chevalier, J et D. Lochak (1982) ;
[274] Cusinato, 1996 ;

commandent à des révisions suivant une *permanence téléologique*[275] (le Moigne, 1995 ; Cusinato, 1996). Il en découle que «Les jeux croisés de ces comportements peuvent déboucher sur une situation d'équilibre non-optimale. L'acteur public, supposé être le dépositaire de préférences collectives eu égard à la gouvernementalité de Michel Foucault, ne peut s'inscrire alors que dans la réalisation d'une pratique de planification stratégique puisqu'elle vise «à influencer les schémas décisionnels» des autres acteurs tout en conservant «des traits de rigidité» qui ressortissent de la nature exogène du système de préférence collectif. Cette nature exogène dépend tout aussi de la praxis[276], et rend justice au caractère processuel de 'l'objet commun', somme tout transactionnel, des acteurs (publics et privés) qui seraient aussi bien en co-évolution qu'ils changent respectivement «leur vision du monde, leur valeur et même leur finalité» si tenté que leur comportement rationnel (téléologique) vise toujours au maintien de leur autonomie «c'est-à-dire un différentiel de potentiel[277], par rapport au système plus large qui le contient» (Cusinato, 1996).

3-5-3) Le différentiel de potentiel des acteurs et les réseaux : vers la formation d'un langage partagé et d'une vision du monde

Le potentiel propre à chacun pourrait être indexé sur le capital social ou relationnel, pour donner sens aux réseaux socio-techniques des acteurs impliqués dans l'échange transactionnel. Ces réseaux ou au mieux, ces organisations en réseau relèvent plus du potentiel des acteurs que de leur pouvoir (Dupuy, 2002)[278]. On peut citer à titre d'illustration, la potentialité de légitimité démocratique du gouvernement par laquelle assure le rôle de *super-vision*[279], la potentialité de l'information, de l'expertise technique relative à un domaine particulier, etc., qui sont autant d'expressions qui appréhendent la notion de réseaux sociaux parce que sans l'activation de ces potentialités multiples d'ordre instrumental, socio-technique et/ou politique, il serait impossible d'exploiter analytiquement et pragmatiquement les différents réseaux eu égard à la transaction impliquant des acteurs à la fois conquérants ou concurrents et complémentaires.

Le différentiel de potentiel des acteurs y compris étatiques aurait comme conséquence logique l'extériorité de la marge d'action des acteurs aux transactions[280] et surtout, lorsque l'Etat, entre autres, n'aurait plus «l'autorité et les moyens suffisants pour dégager une position politique représentant le point de vue, l'opinion ou l'intérêt d'une collectivité politique nationale»[281]même s'il détient en théorie la potentialité de super-vision. Le gouvernement à distance par l'Etat serait donc amené «à contractualiser ses relations avec d'autres acteurs

---

[275] «Le terme désigne, de façon générale, la prise en considération du but tenu pour déterminant dans la survenue des événements ou l'agencement des phénomènes» In Sylvain Auroux (sous la direction) ;

[276] Ce dit de tout ce qui est action, activité, elle désigne «chez Aristote l'action dont la fin est interne, propre, qui dès lors peut être considérée comme parfaite. Ainsi, voir et penser sont considérés comme relevant de la praxis». Ici nous l'employons plutôt dans le sens de la philosophie Marxiste, à savoir «l'action par laquelle l'homme transforme le milieu naturel pour répondre à ses besoins», il s'agit de toute production matérielle des hommes dans leur existence, in Michel Blay (sous la direction), 2003, p : 842 ;

[277] Nous soulignons ;

[278] Gabriel Dupuy (2002, p : 743-750) les réseaux (philosophie de l'organisation), Encyclopédia Universalis ;

[279] C'est-à-dire «engendrer une vision plus ample et compréhensive capable d'aider les partenaires à voir ce qu'ils ne peuvent pas voir seuls» par l'instrumentation, sans exclure pour autant la coercition, voir (Paquet, 2009), projet Gouvernance : dix ans après, revue Optimum (centre d'études en Gouvernance, Ottawa), Mai-juin;

[280] Au sens d'une action non maitrisable ;

[281] Laïdi, 2002 ;

pour s'assurer de la légitimité et de l'effectivité des actes qu'il pose » (Ibid.). Il y a donc, si l'on veut actualiser la pensée de Michel Foucault, «matière à transactions entre des Etats territorialisés censés exprimer des préférences collectives-dont certains non-marchandes et une société économique [voir une société civile] de plus en plus déterritorialisée»». Toute la question est de savoir dans quelle mesure de tels différentiels de potentiels des acteurs stratégiques y compris publics participent d'une action collective finalisée ? Et tenant compte d'une juxtaposition de plans stratégiques de chacun d'eux ? Bien entendu, les réseaux socio-techniques y participent, conformément au développement vu supra, mais avec la nécessaire formation d'un langage partagé et d'une vision du monde[282], ceci étant, par prédisposition de «procédures d'évaluation et de réglage des stratégies mises en œuvre sans faire pour autant abstraction à ce qui a été défini au préalable de la formulation d'un «état du monde voulu» (ibid.) par chacun des acteurs. Ces réseaux socio-techniques, qui relèvent des potentiels des acteurs, tiennent compte dans la perspective d'échange transactionnel à la fois de la domination (par le strict exercice du pouvoir de chacun), de la subordination (au sens économique de la hiérarchie) et de l'influence en tant qu'effort que l'on déploie «pour entrainer l'adhésion à une cause»[283].

La centralité du pouvoir gouvernemental dans le réseau socio-technique ne préjuge nullement son imposition intrinsèque en son sein, conformément à l'hypothèse néolibérale de la gouvernementalité de Michel Foucault. C'est pourquoi le gouvernement à distance par l'Etat détient plus la capacité stratégique de type «articulateur» liée à son potentiel de super-vision, que la capacité stratégique de type «*tertius gaudens»*. En revanche, les autres acteurs participants peuvent miser sur leur capacité stratégique de type «*tertius gaudens*» en cas de confrontation de leur pouvoir avec la rationalité gouvernementale, dont il est dit supra que l'ascendant serait donné au pouvoir dans la perspective où les «sauts structurals» seraient laminés.

3-5-4) Les potentialités des acteurs-réseau et leur monde : le paradoxe de l'agir stratégique et de l'agir communicationnel

Il convient à ce stade, d'interroger les diverses potentialités des acteurs participants aux transactions à la lumière de différents mondes auxquels peuvent appartenir pour mieux saisir les réseaux d'échanges socio-techniques par rapport aux jeux stratégiques à travers les différentes instrumentations.

Les questions liées au «langage partagé» et à la «vision commune» indiquent l'appartenance présumée aux mêmes institutions bien que chaque acteur possède une potentialité sur laquelle les divers réseaux auront prises. Former un langage partagé et une vision commune est un vœu pieu, encore faut-il y mettre du contenu au risque de parler que dans le vide pour amuser la galerie. Rien n'est plus simple que ces deux notions «bateaux» qu'on utilise et enseigne en sciences de gestion. La notion de 'vision commune' pose problème et c'est pour cette raison qu'on lui substituera la notion de 'vision partagée' par laquelle les buts des acteurs seraient orientés partiellement aux mêmes directions et pour le long terme à partir de «principes communs» qui permettent de les définir comme étant appartenant aux mêmes « mondes » sans nier pour autant les diverses potentialités (d'ordres socio-techniques) et sur lesquelles

[282] Cusinato, 1996 ; en référence à March et Olsen, l'auteur précise que ces partages de langages et vision constituent le fondement de toute institution ;
[283] Ibid., p : 164 ;

repose toute activation des réseaux auxquels ils appartiennent. Ces «mondes communs» indiquent en arrière plan que les acteurs reconnaissent ces diverses potentialités à l'œuvre dans leur environnement social, économique et politique. Et l'appartenance à un monde indique outre la reconnaissance des potentialités des acteurs susceptibles d'en faire partie, qu'il existe à son enceinte un modèle de coordination spécifique, c'est-à-dire, pour Olivier Favereau, un monde «de collaboration au fonctionnement d'une collectivité tenue pour équitable en dépit d'une différence de positions entre ses membres»[284]. Bien que fort utile, cette définition théorique mérite un éclairage de son sens pratique, et il n'y a rien de mieux qu'une métaphore à l'instar de celle forgée par Spinosa et al (in Paquet, 2001), à savoir un équipement qui contient un ensemble d'éléments qui «sont reliés les uns les autres, chacun étant utilisé pour exécuter une tâche spécifique telles que planter un clou à l'aide d'un marteau. Ces *tâches* sont effectuées pour atteindre *certains objectifs*, tels que bâtir une maison. Cette activité permet à ceux qui la pratiquent d'avoir une *identité*, par exemple celle du charpentier». La métaphore d'un équipement constitutif d'un ensemble d'éléments à la fois coordonnés et ayant des tâches spécifiques s'intègre à la manière dont ce monde s'organise, et cette manière peut être assimilée à son *style*[285]. Dès lors, le changement de style préfigure le changement organisationnel d'un «monde» et emprunte alors selon Spinosa et al (in) des catégories dont les compétences conduisent à ce qu'il appelle «la fabrication de l'histoire». Ainsi on distingue : «l'énonciation, l'appropriation croisée et la reconfiguration» comme éléments susceptibles de rendre explicite ce qui était implicite, d'élargir les horizons comme la conception de nouveau cadre de référence (ibid.). On peut les définir comme suit : «1) actes d'énonciation – tentatives de *«définition de situation»* ou nouvelles manières de comprendre la situation ; 2) actes d'appropriation croisée – pour amener de nouvelles pratiques dans un contexte qui ne les générerait pas naturellement ; et 3) actes de reconfiguration – pour donner un nouveau cadre à la perception globale du mode de vie. Ces différentes actions sont nécessaires, mais non suffisantes pour créer de nouvelles capacités ou pour engager la rénovation requise dans les différents mondes » (p : 242). D'où le besoin de se retourner en mobilisant les communautés afin de renouveler «le stock de capital social (relations, réseaux, régimes)» (ibid.). Dès lors, ce triptyque d'action se doit de composer avec «les communautés d'interprétation et d'expérience» en tant que «mondes» pour Spinosa et al.[286]

3-5-5) Les mondes en tant que communautés au carrefour de l'agir stratégique et l'agir communicationnel

La définition de la gouvernementalité comme système de rencontre entre les techniques de domination des acteurs impliqués accorde une place prépondérante à «l'agir stratégique» par rapport à «l'agir communicationnel» Cher à Habermas (1987). Si dans le premier, les acteurs tentent d'influencer ou rallier les autres acteurs à eux à travers une relation asymétrique pour atteindre leur but propre, dans le second en revanche c'est bien l'entente qui prime quant à l'accord sur une décision ou action. Dans tous les cas, compte tenu de notre raisonnement, il serait gageur de vouloir opérer une séparation nette entre les deux sortes «d'agir», car comme le laisse entendre Habermas lui-même, l'intercompréhension aurait du sens dans la mesure où le langage participe de la coordination des actions. On imagine mal une interaction qui se

[284] Olivier Favereau (1994 : 129), in Orléans, chap. 5 : Règle, organisation et apprentissage collectif, dans : analyse économique des conventions, Puf ;
[285] Paquet en référence à Spinosa et al, chap. 7, OCDE, 2001, p : 242-243 ;
[286] In Paquet, ibid., pour les lecteurs désirant lire les travaux de références de Spinosa et al : SPINOSA, C., F. FLORES et H.L. DREYFUS (1997), Disclosing New Worlds, Cambridge : The MIT Press ;

ferait sans le langage que les Humains utilisent pour leur échange politique et économique. Seulement que le dit langage doit reposer sur des prétentions à la validité que Jürgen Habermas inscrive dans un projet sociologique d'un monde intersubjectif où les individus (nous dirons acteurs) seraient ouverts à la critique et se comportent d'une manière rationnelle et responsable. En d'autres termes, ils doivent rechercher l'atteinte d'une compréhension réciproque ou dirions-nous partagée où des règles minimum de communication sont respectées si l'on tient compte à la fois de leur capacité d'apprentissage et de leur ouverture aux idées/arguments des autres acteurs non pas seulement pour les contrer par d'autres arguments valables, mais aussi pour apprendre à désapprendre par révision des objectifs, finalités, voire même l'objet de la discussion/négociation. Ainsi trois types de «prétentions à la validité intersubjectivement validée» s'imposent selon Jürgen Habermas (1987):
Le premier fait référence au monde objectif : monde extérieur aux objets dont la prétention repose sur la logique et l'efficience. On retrouve là, à titre d'illustration, le parallèle avec «la cité industrielle », mieux encore, les principes de la division scientifique du travail, lesquels s'accommodent mieux de la rationalité suffisante où la séparation du processus de choix individuel et le monde extérieur préfigure de la part du locuteur/décideur la manipulation mécanique de l'objet sans égard à ses «externalités négatives» si l'on raisonne au niveau de l'action individuelle. Cette manipulation repose sur deux types de prétentions quant à la validité de l'argumentation, à savoir «la logique propositionnelle», ou encore «l'évidence empirique du succès». Ces prétentions ne relèvent pas seulement du «l'agir communicationnel», mais aussi de l'agir stratégique dans sa dimension téléologique où le maintien du différentiel de potentiel des acteurs est de mise. La référence au monde objectif est le point de convergence entre l'agir communicationnel et l'agir stratégique dont la mesure où le langage sert seulement de «médium parmi plusieurs d'autres » à travers lequel les locuteurs «influencent les uns les autres pour inciter le partenaire à former ou concevoir les opinions ou intentions souhaitées au regard de leur propre intérêt» (Habermas, 1987 :111). Mais de telles influences opérées sur le plan individuel se conjuguent au niveau de l'action collectif, incluant les acteurs publics *super-viseurs*, un système de contraintes et d'incitations «afin que les comportements individuels soient convenablement orientés vers la production et le maintien des biens publics »[287] par formation de visions partagées. Voila l'importance de ces prétentions dans la gouvernementalité de Michel Foucault car ce qui est mis en évidence c'est à la fois la rationalité téléologique, la rationalité sociologique et la dynamique «du monde de l'opinion» désormais circonscrite par le plan normatif ;

Le deuxième fait référence aux normes et croyances partagées dans «le monde social», sans lesquelles l'action reste dans le stade de l'inaction. On retrouve, à titre d'illustration, trois idéaux types de mondes de Boltanski et Thévenot, vus supra, à savoir « le monde domestique », « le monde de l'opinion » et «le monde civique ». En s'agrégeant entre eux pour former le «monde social»,ces trois-mondes remettent ainsi la communication au-delà de l'entente intersubjective, c'est-à-dire au stade des «objectifs généralisés » pour rendre possible « l'institutionnalisation sociale de l'activité rationnelle par rapport à une fin ; il peut s'agir par exemple de la constitution de sous-système régis par l'argent et le pouvoir aux fins de l'économie rationnelle et de l'administration rationnelle » (Habermas, 1987 :88) comme ce serait le cas pour l'entreprise et l'administration publique ;

[287] Cusinato, 1994; nous tenons à remercier l'auteur pour sa démonstration magistrale, d'une érudition rare de la part d'un systémicien Italien rarement cité en France.

Le troisième type de prétentions fait référence au «monde subjectif» dans lequel l'interlocuteur reconnait l'expérience du locuteur, la sincérité de ses sentiments ou la cohérence de ses actes avec ses discours. Ces trois prétentions du langage à la validité intersubjective composent en effet ce que Habermas entende par comportement rationnel : est rational tout individu ou acteur reconnu par ses interlocuteurs par des actes valides en référence à son expérience subjectif, par la logique du monde objectif et par son accord aux normes sociales de l'ensemble d'acteurs avec qui il interagit.
Ainsi, les deux dernières prétentions ne peuvent s'accommoder de la rationalité téléologique, mais plutôt de la rationalité procédurale/limitée car les actes et les paroles des acteurs ont comme orientation la résolution de problèmes au niveau individuel et l'organisation au niveau interpersonnel prenant ainsi en compte les contraintes et tensions entre les membres de l'organisation, alors que dans la perspective téléologique la primauté est accordé à l'acteur stratégique devant agir au carrefour du monde désiré et du monde perçu (Le Moigne, 1995). De l'autre côté, il est intéressant de rappeler à l'instar de Roland Calori (2003) que la perspective évolutionniste reconnait «le déterminisme environnemental dans un processus de variation». Cette perspective, dit-il, exprime «des tensions entre les forces de l'environnement et les forces organisationnelles»[288]. Voila pourquoi, il est nécessaire de tenir compte de la théorie de l'agir communicationnel pour comprendre d'une part, dans quelles mesure les notions organisationnelles de 'vision partagé' et 'langage partagé' peuvent être mobilisée dans le cadre de la gouvernementalité de Michel Foucault ? Et d'autre part, le trait d'union qu'elle pourrait tisser entre paradigmes de rationalités, car bien qu'elle s'oppose à la souveraineté (autoréférentielle) la gouvernementalité a besoin d'elle pour s'attribuer du sens aux carrefours de dimensions pragmatiques, syntaxiques et sémantiques.

La souveraineté autoréférentielle vise en tout cas à contrer la raison d'état par le droit. En ce sens, elle s'intègre à la dimension syntaxique qui n'autorise guère une signification et une expérience nouvelle. En revanche la raison d'Etat repose plutôt sur la référentialité, et se voit dans un étage qui reste toujours en lien avec l'étage qui lui est supérieur à savoir celui de la souveraineté. Ainsi ce dernier surplomb (mieux encore, se connecte avec comme condition qu'une telle connexion n'abolisse pas «le site structurant» de la souveraineté par rapport au «site structuré»[289] de) la rationalité gouvernementale néolibérale de Michel Foucault dont l'assise épistémologique repose sur la dimension pragmatique. Il serait donc source de l'innovation sémantique et pragmatique. Aussi, le plan normatif eu égard aux croyances et normes partagées du «monde social» (Habermas, 1987) comme prétention à la validité peut être vu paradoxalement comme «prétexte pour l'amorçage de situations innovatrices» (Cusinato, 1996).

Ainsi le caractère paradoxal engendré par la souveraineté autoréférentielle s'interprète au niveau de la pragmatique, assise épistémologique de la gouvernementalité, comme étant indissociable des dimensions syntaxiques et sémantiques. Mieux encore, la rationalité politique de la gouvernementalité serait le carrefour de divers paradigmes de la rationalité : la rationalité suffisante, la rationalité procédurale, la rationalité sociologique eu égard à l'agir communicationnel et la rationalité téléologique. En effet, le paradigme de la raison suffisante peut être vu en deux étages, celui de l'optimum Walrasien qui est soumis à l'étage des ajustements heuristiques de la recherche pragmatique de solutions satisfaisantes car il est

[288]Calori Roland (2003) ;
[289] Pour reprendre les terminologies de Bruno Latour (2006: 258) l'un des promoteurs de la théorie de l'acteur-réseau;

impossible de se représenter exhaustivement la réalité en l'absence d'un algorithme approprié si l'on se réfère à la thèse de Herbert Simon (1982). Cusinato (1996) montre pour sa part que l'objection de la rationalité limitée dans sa formulation «béhavioriste» ne peut entamer le paradigme de la raison suffisante, mais seulement les possibilités de son applicabilité concrète[290] tant en contexte paramétrique que stratégique. Le contexte paramétrique pose la difficulté en termes d'incapacité de l'homme «objectif» de traduire et de résoudre dans un contexte référentiel les paramètres de comportements d'autrui qui seraient stabilisés par ce qu'ils sont très compliqués. Que dire alors du contexte stratégique où la révision des paramètres de calcul demeure une constante au vu de l'interaction avec l'environnement ? Le caractère paradoxal de la syntaxique, la sémantique et la pragmatique reposent en effet sur un système d'information qui ne peut contenir que des éléments formels syntaxiques mais aussi des éléments informels d'ordre sémantique. Pour participer à l'autonomie des acteurs stratégiques tout en assurant des révisions tant en termes de finalité, objectif et objet même qui les rassemble, un tel système se doit d'être digne de traiter convenablement les différents types d'informations : Il s'agit donc d'un système de traitement de l'information comme modalité grâce à laquelle les processus de la représentation des acteurs stratégiques et de leur décision pourraient se réaliser à travers leur propre plans stratégique incluant tant bien que mal les ruses, la séduction, l'influence, les manipulations, les degrés d'incertitude, etc. C'est à travers le système d'information et son traitement que les questions de coordination (de discours et des actes) et de contrôle pragmatique participent de la gouvernementalité et de la gouvernance des organisations. Dès lors, en tant que système d'information, l'organisation individuelle et interpersonnelle liées aux dimensions syntaxiques et sémantiques, donne tous le sens à la dimension pragmatique de la gouvernementalité, faisant d'elle qu'elle puisse s'accommoder de la raison pratique tant par les structures de transactions que par les processus d'apprentissage aux travers desquels le système de domination des acteurs (y compris étatiques) les uns les autres opère. Le trait d'union possible de la gouvernementalité à la souveraineté peut montrer la conjonction des dimensions pragmatiques, syntaxiques et sémantiques, lesquelles dimensions seraient propice tant à la définition des situations, des nouvelles pratiques et des nouveaux cadres de reconfiguration, vus comme autant d'actions qui se rattachent à des communautés d'expérience et d'interprétation de Spinosa et al. De plus, les prétentions intersubjectivement validés de Habermas (1987) peuvent les valider par la conjonction du monde objectif, le monde subjectif et le monde social. Comment cela ? En effet, dans le monde objectif comme vu supra, monde de 'l'évidence empirique du succès', on peut inclure 'le monde industriel' et la logique de la division du travail, vue comme assise à l'efficacité et l'efficience industrielle. En ce sens que la logique propositionnelle de Habermas repose sur une rationalité suffisante, qu'elle est difficile d'apprécier dans la pratique. Le monde objectif à donc besoin d'un monde subjectif où l'opérateur de reconnaissance interindividuelle à toute sa place eu égard à l'expérience du locuteur. Dès lors il y a possibilité de donner sens à la logique de proposition de Habermas (1987) par l'énonciation en tant que compréhension de la situation de Spinosa et al. Cette compréhension serait propice tant au «monde de l'inspiration» pour innover qu'au «monde marchand» par lequel la reconnaissance du contrat commercial conjuguée au principe de la concurrence est nécessaire à toute communication entre les interlocuteurs dont au moins un serait marchand.

Les mondes objectifs et subjectifs ne suffisent pas à s'approprier les nouvelles pratiques d'une manière croisée au delà de la compréhension langagière et visionnaire entre interlocuteurs

[290] Cusinato A (1996) « heuristics between cognitivism and connectionism », forthcoming

appartenant à des mondes différents. Pour ce faire, le monde social de Habermas celui des normes et croyances conditionnent l'effectuation de l'action en permettant à celle-ci de ne plus rester dans le stade de l'inaction. Ce monde social pourrait agréger à la fois les types de Boltanski et Thevenot, à savoir, «le monde de l'opinion», «le monde civique» et «le monde domestique». La prise en compte de ce monde social pour tenir compte des nouvelles pratiques dans un contexte myope afin de les générer dans un nouveau cadre de reconfiguration impose alors la prise en compte des communautés d'expériences et d'interprétations. C'est ce que nous avions appelé plus haut «la communauté de pratique» enracinée dans une histoire…. Ainsi, cette dernière est la conjonction de «mondes» dont les qualificatifs embrassent les mondes objectif, subjectif et social, et dont les prétentions intersubjectivement validés de l'agir communicationnel fait appel à l'agir stratégique pour toute compréhension de situation, appropriation croisée des nouvelles pratiques par rapport un contexte myope et un recadrage de nouvelle configuration organisationnelle. Replacer dans le système de traitement de l'information en tant que modalité de coordination des discours et des actes. Il est clair en accord avec Gilles Paquet[291], que «la manière dont le système adopte certains schémas en matière d'actifs et de compétences, diffuse les capacités et constitue une variété particulière de «mondes» qui se chevauchent et s'interpénètrent en partie, et qui correspondent aux différents jeux qui se jouent (politique, bureaucratique, groupes d'intérêt, média, électorat, etc.). Tous ces mondes peuvent jeter une «ombre territoriale» et révéler un espace particulier. L'espace de l'économie de marché peut ne pas parfaitement cadrer avec l'espace politique ou avec les contours de la société civile : en effet, l'absence de connexions entre ces trois espaces a été maintes fois soulignée» par les chercheurs. Elle ne préjuge nullement l'absence de l'enchevêtrement de «ces mondes», qui peut se comprendre aussi comme des connexions accolé à un réseau qui «ne figure pas…la présence subreptice du contexte, mais désigne ce qui relie les acteurs entre eux»[292], non plus «l'existence des différents cadres correspondant aux différents «mondes» ou «catégories de mondes» [et] incite les participants à observer des faits différents et à invoquer des arguments différents. C'est le résultat de ce cumul de «mondes» qui donne la trame territoriale [assise importante de l'économie politique ou plus largement le champ politique]. Mais ces contours sont véritablement imprévisibles»[293]conclue Gilles Paquet. Pourquoi ? Parce que «ces «mondes» ne sont pas seulement révélés en référence à des réalités ou des faits sous-jacents, mais peuvent naître des perceptions et de l'imagination. Il existe autant d'économies, de structures politiques et de communautés «imaginées» qu'on le souhaite, avec des objectifs, des identités, des styles et des empreintes territoriales correspondantes. En ce sens, tout entrepreneur, théoricien ou fanatique est le révélateur d'un nouvel espace qui peut ou non laissé des cicatrices sur les réalités territoriales. Mais celles-ci ont à leur tour toujours un impact (important ou minime) sur le monde des actifs, des compétences et des capacités»[294].

Ainsi, compte tenu d'une socio-économie politique où les frontières seraient brouillées entre «des sociétés» politiques, économiques et civiques, et dont la dynamique repose sur les institutions et les processus qui impliquent des actifs particuliers, des compétences, des capacités et des identités au travers d'une structure qui serait en constante évolution à raison de l'évolution organisationnelle d'un «monde» qui résulterait de l'entrepreneuriat croisé des acteurs politiques, économiques et civiques par changement de style (de Spinosa et al), que

[291] Gilles paquet, OCDE, chap. 7, p : 243
[292] Bruno Latour, 2006, p : 262-263 ;
[293] Ibid., p : 243 ;
[294] Ibid.,

génère l'énonciation, l'appropriation croisée et l'activité de restructuration en se conjuguant avec les prétentions intersubjectivement validées (de Habermas). Ces activités et langages appropriés participent alors à donner des «trames de relations, de réseaux et de régimes qui définissent l'habitus distinctif d'une économie politique en tant que système adaptatif complexe»[295]. Nous avons indiqué plus haut la trame de deux économies politiques par l'exemple Français et Américain dans une perspective diachronique. Mais Comment faire pour expliquer et comprendre une économie politique dans la double perspective synchronique et diachronique de façon à ce qu'elle puisse s'intégrer dans un système adaptatif complexe ? La réponse a été donnée ci-dessus, encore faut-il l'éclaircir davantage ? Définissons d'abord ce que c'est qu'un système adaptatif complexe.

3-6) Système adaptatif complexe dans la perspective de la gouvernementalité par changement d'économies politiques

La notion de système adaptatif complexe (désormais SAC) fait partie du vocabulaire de la complexité. Par système on entend généralement l'idée d'organisation vue comme caractéristique fondamentale des phénomènes organisés. Un système selon le linguiste Ferdinand de Saussure, peut être défini structurellement comme «totalité intégratrice, faite d'éléments solidaires ne pouvant être définit que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans cette totalité»[296] ou encore «comme un ensemble d'éléments en interaction»[297]. Cette définition a le mérite d'opérer un rapprochement entre les deux notions de réseau socio-technique et du système. En revanche, une définition fonctionnelle du système « comme une entité en relation limitée avec un environnement»[298] fait voir une différence importante entre les deux significations respectives de réseau et de système. Car d'une part, la relation avec l'environnement peut être régulé par l'organisation du système et d'autre part, «l'organisation du réseau comporte des régulations adaptatives stabilisantes». La différence réside bien dans la façon par laquelle s'opèrent les régulations respectives du système et du réseau. Dans ce dernier cas, les « régulations portent aussi bien sur la définition des nœuds du réseau, leur différenciation, leur «formatage», que sur les liens, les arcs, les connexions qui se réduisent ou se multiplient»[299] ; la complexité quant à elle dépend d'une organisation qui transforme la diversité des éléments constitutifs en unité, sans pour autant annuler la diversité, qui est une qualité qui émerge dans et par l'unité (Ibid.). Ainsi, un SAC est un système qui peut exploiter la fluidité de son environnement chaotique pour améliorer son adaptation à ce milieu (ibid.). comment fait-on pour distinguer un SAC ? Eh bien par des propriétés qui lui sont propre, à savoir selon Edgar Morin (1977) et Ilia Prigogine (in), l'aptitude à créer l'ordre par le désordre, l'émergence, des hiérarchies de niveaux de complexités différentes et par des attracteurs.

Ainsi, l'économie politique en tant que composante majeur de la gouvernementalité serait être un système adaptatif complexe qu'en rapport aux éléments développés supra, à savoir, par «de multiples examens de» de l'équipement, des tâches et des identités d'un monde résultant, qui seraient «organisés et coordonnés de multiples façons, selon des styles particuliers». C'est bien cette organisation qui donne tout le sens à la gouvernementalité, faisant voir encore une

[295] Paquet, OCDE, 2001, p : 244 ;
[296] In Edgar Morin (1977: 102), La méthode 1, la nature de la nature, Seuil, paris ;
[297] Gabriel Dupuy (2002, p : 743-750) ;
[298] Ibid.,
[299] Ibid.,

fois les rapports de domination sous forme d'une boucle récursive où «se constitue une unité du tout, qui contribue à sa cohésion, sans annuler pour autant les antagonismes entre dominants et dominés». En effet, «la modification de la structure des actifs, des compétences et des capacités [eu égard aux technologies sociales/de pouvoir] se traduit par une transformation du «monde particulier intégré», qui apparaît comme la synthèse de tous ces mondes révélés, transformation qui, à son retour, se répercute sur le schéma des actifs, des compétences et des capacités. Ces diverses forces contribuent à forger les connexions territoriales qui s'ensuivent, mais il est impossible d'affirmer *ex ante* laquelle sera la force déterminante»[300]. En termes simples, cette boucle récursive matérialise en effet une rationalité politique gouvernementale qui organise les pouvoirs au sens complexe de la gouvernementalité de Michel Foucault.
A ce stade la gouvernementalité a été lu au travers des prismes théoriques venant de champs de connaissances divers, mais également tenant compte de la modernité historique et anthropologique, et ce, par la mise en avant tant de l'évolution de la structure économique par la globalisation et la dilatation du politique pour inclure tant bien que mal 'la société civile' dans l'échelle étatique que celle de l'évolution de du gouvernement direct par l'état vers le gouvernement à distance comme conditionnel des technologies sociales et de pouvoir.

Au-delà du traitement théorique de la gouvernementalité faisant la part belle aux divers champs de connaissances tout en tenant compte de la modernité historique et anthropologique (postulats centraux), le débat sur la gouvernementalité ne s'épuise pas lorsque l'on veut l'aborder sous l'angle des technologies de l'information et de la communication. Les contraintes d'une recherche doctorale ne nous permettent pas d'aller plus loin bien qu'il serait intéressant de l'enrichir en y incluant les TIC et leur impact dans le gouvernement à distance, et de tâcher de comprendre dans quelle mesure cette perspective donnerait-elle sens à la gouvernementalité par l'organisation du système domination ?

Pour ce faire, nous tenterons d'y apporter une brève réponse, par laquelle le concept de gouvernementalité en tant qu'action organisée serait un concept dynamique à raison de la complexification de l'économie politique, par laquelle l'autolimitation de l'action gouvernementale devienne de plus en plus insaisissable et incertaine dans la perspective de l'organisation des pouvoirs des acteurs concernés au travers 'd'un système' de domination, qu'on aura apprécier sous la coupe d'une système d'information *vs* d'organisation.

[300] Paquet, OCDE, 2001 : 244-245 ;

Chapitre 4 : gouvernementalité et gouvernance : de la genèse de la technologie sociale aux réseaux d'échanges

Introduction

Le concept de gouvernementalité n'a de sens qu'à travers les technologies sociales qu'il sous-tend, et ce, dans la perspective d'un gouvernement à distance par l'Etat par rapport aux souverainetés. C'est bien la genèse de ces technologies sociales tenant compte des postulats centraux, qui fera l'objet de la discussion de la gouvernementalité et de la gouvernance (section 1). Le lien du réseau d'échange avec la gouvernance est rendu ainsi possible dans le cadre de cette analyse pour conduire ainsi vers une conceptualisation de la gouvernance des organisations à partir d'une problématique organisationnelle d'une actualité brulante comme celle de la filière laitière en France/Europe (Section 2).

Section 1 : le gouvernementalité comme action organisée à l'épreuve de la genèse de la technologie sociale : les TIC[301]

Comme le peut remarquer le lecteur, nous avons omis de définir la notion de technologie, ou au mieux les deux notions de technologies sociales et technologie de pouvoirs que nous avions tant utilisé pour parler de l'instrumentation de la gouvernementalité. Si l'on tient à cette dernière, nous pouvons la définir comme vu supra dans le sens d'une modalité grâce à laquelle l'action publique peut être menée pour pouvoir orienter les relations d'une part, entre les sociétés politiques et les autres sociétés évoqués supra et d'autre part, entre les sujets des dites sociétés. Cette définition ne dit rien sur le contenue de l'instrumentation, ni sur la notion de technologie. Il faudra donc définir les deux notions dans le sens qui leur est donné dans le cadre de la gouvernementalité.

Ainsi, «un instrument d'action publique peut être défini comme dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur». Cette définition de Pierre Lascoumes (2004) corrobore notre démonstration de ci-dessus suivant laquelle se sont les réseaux socio-technique qui donnent tout le sens aux objets techniques, en ce sens que leur carrière ne dépend pas de leur caractéristique propre, mais de leur formation dans les réseaux sociaux.
La notion de technologie sociale, quant à elle, n'est pas simple à expliquer car le terme technologie peut être assimilé à tord ou à raison à la technique dont on a dit ci-dessus qu'elle l'un des deux dispositifs de l'action publique. La technique parait ici comme manière de faire quelque chose, ou manière d'organiser les rapports entre la société politique et les autres sphères. La notion de technique à donc une vocation organisationnelle comme le souligne

[301] Les technologies de l'information et de la communication ;

Yvon Pesqueux (2004). Or la technique évolue à raison de l'évolution des théories et des lois scientifiques, et c'est cette accumulation «des techniques et référence aux lois scientifiques liées à ces techniques», rendue possible par une «conceptualisation sur celles-ci» qui autorise à parler de la technologie, «au-delà de la référence à un savoir-faire spécifique» [302]. La technologie met donc l'accent beaucoup plus sur la genèse de la connaissance scientifique au-delà de l'apprentissage d'un savoir-pratique. Elle ne saurait être ni la science, ni la technique, mais «un champ spécifique» faisant à appel à ces dernières au travers d'un «discours sur la logique de la science»[303]. Ce discours peut être porté par une heuristique comme celle du «problem solving» des acteurs appartenant à des «mondes» différents,
Dans le cadre de l'organisation de leur pouvoir par la rationalité gouvernementale néolibérale. Comment ? En orientant ou en contraignant leur action tout en se posant comme «une base matérielle d'action», ce «qui pose le problème de sens de l'action» (Ibid.) des acteurs impliqués dans les transactions stratégiques et les transactions routinières eu égard aux technologies sociales.

La notion de technologie fut-t-elle sociale ne peut faire abstraction aux «objets techniques» susceptibles de la matérialiser (Pesqueux, 2004 :25), puisqu'elle est la genèse de l'évolution scientifique. On peut citer à titre d'exemple des objets qui ont révolutionné la marche de l'humanité, à savoir, la machine à vapeur, le chemin de fer, l'automobile, et les TIC. C'est pourquoi le chercheur Yvon Pesqueux (p : 25) conclue à l'idée magistrale, suivant laquelle : «l'objet technologique est … porteur d'un modèle qui structure l'ensemble des pratiques dont il peut faire l'objet». C'est notamment le cas de e-commerce et e-gouvernement qui figurent la TIC à l'heure actuelle, du moins dans les pays les plus avancés.

Sur le plan marchand ou commercial, les TIC contribuent, chemin faisant, dans les sociétés de l'information à réunir trois grands principes de libre échange, qui sont institués par l'économiste et philosophe Adam Smith, à savoir, «un nombre suffisant d'offreurs, de demandeurs et, surtout, la possibilité d'accéder à toutes les informations concernant les offreurs et les demandeurs sur le marché». C'est pourquoi, il est autorisé de parler d'un capitalisme du réseau grâce notamment à internet[304]. La richesse des échanges d'informations rendue possible par l'augmentation du nombre d'individus ou groupement à but lucratif ou non, disposant d'internet, contribue au transfert et au stockage d'informations. Les particuliers comme les personnes morales (au sens juridique) seraient alors en mesure d'obtenir, de manipuler et d'évaluer l'information. Cette nouvelle donne aurait un impact dans la chaine de l'offre et les hiérarchies organisationnelles[305]. De l'autre côté, le développement de e-gouvernement, c'est-à-dire le gouvernement électronique vise tout à la fois à rendre le service public administratif plus accessible aux usagers et à optimiser son fonctionnent pour aller dans le sens de l'efficacité de l'action publique. Dans certains pays, les démarches administratives sont tout à fait faisables par le biais des TIC, notamment au Canada. Dans d'autres pays, les citoyens peuvent évaluer le service rendu par les fonctionnaires en temps réel comme c'est le cas en Italie. Ainsi, le e-commerce ou l'e-gouvernement sont des technologies qui participent à faire des simples individus des vrais acteurs, capables d'obtenir de l'information, de l'évaluer, et de faire un choix sensé par rapport à leur propre objectif. Par exemple, avant d'emboucher quelqu'un un chef d'entreprise peut par le biais des TIC,

[302] Pesqueux, Ferrary, 2004 : 24 ; Bruno Latour, 2006 ;
[303] Ibid. ;
[304] Marc Lemarigner (2000) ;
[305] Philip Evans (1999) ;

notamment internet, interroger les bases de données ou les réseaux sociaux comme facebook, les blogs, les pages personnelles ou plus largement les cites qui retracent son passage sur la toile. Récemment, une infirmière a eu un désagrément avec un médecin de travail. Après une recherche sur Google, il a pu trouver des informations terribles sur le médecin en question, à savoir que celui-ci figure dans la liste de personnes recherchées par la police internationale (Interpol) pour génocide en Afrique. Le médecin fut interpellé, par la suite et fut suspendu de ces fonctions. Ces exemples et tant d'autres corroborent l'idée suivant laquelle, de part leur poids, ces technologies de l'information et de la communication «pèsent sur les représentations des acteurs»[306] au travers des réseaux socio-techniques vus comme autant d'organisation. Il en ressort outre la fréquence des transactions, la réduction de leurs coûts, entrainant de fait une évolution dans les relations entre individus, dans le travail et de nouvelles organisations de la production, de la logistique et de la distribution dans les entreprises. Aussi, des observateurs et des consultants en gestion ont constaté des modifications dans les structures de l'offre et donc dans les chaînes de valeurs des organisations à but lucratif. De même, ces modifications apparaissent peu à peu, mais autrement dans la sphère administrative du service public ou e-gouvernement.

Ce qui importe par rapport à ce qui a été dit plus haut c'est que cette technologie bouleverse la morphologie des interactions entre acteurs et institue des habitudes nouvelles, certes d'inspiration technique, mais qui ont des répercussions sur les représentations des acteurs en réseau. Ainsi la notion de communauté définit plus haut en termes respectifs de valeurs/cultures et en termes de connaissances techniques/scientifiques s'en trouve alors imbriquer : il n'y a de communauté que celle de valeur socio-technique. Mieux encore, la communauté ne saurait être l'incarnation des liens forts suivant une temporalité et spatialité, et donc du réseau à connexions positives, car on peut en sortir à tout moment, de même on peut l'intégrer ou la réintégrer à tout moment suivant les règles instituées par les membres à mesure que l'objet de leur interaction évolue. Il s'agit là de l'accroissement du degré de liberté des individus et des organisations à but lucratif ou non faisant d'eux qu'ils soient davantage autonome pour mieux commuter entre divers réseaux suivant l'évolution de leur centre d'intérêt, d'objectifs, voire de finalités. C'est bien la commutation qui caractérise désormais l'autonomie des acteurs. Toute la question est de savoir à quoi renvoie la notion de commutation ?

En un mot, la notion de commutation est une notion ingéniérique couramment utilisée dans le vocabulaire des électriciens, des automaticiens et des électroniciens pour désigner le changement délibéré de la part du technicien ou d'un système automatisé de l'intensité électrique ou le degré de température d'un système de chauffage en fonction de la température ambiante pour ne choisir que ces deux exemples. Marc Guillaume (1999 : 18) s'est saisi judicieusement de cette notion par laquelle il entend cette façon «d'établir, de maintenir, de modifier et d'interrompre des relations entre éléments d'un ensemble quelconque. Autrement dit, de transformer tout ensemble en un réseau actif, d'accélérer son évolution ou son auto-organisation»[307]. En référence à Pierre Lévy[308], Gilles Paquet (2000) indique pour sa part que la commutation entraine au niveau des acteurs du réseau concerné trois effets : d'abord à devenir ce qu'il appel spectral –des spectres qui se ne connaissent pas-, c'est-à-dire «à se

[306] Pesqueux, Ferrary, 2004 : 25 ;
[307] In paquet (2000) ; E-gouvernance, gouvernementalité et Etat commutateur, actes du congrès de l'université Laval ;
[308] Pierre Levy (1994) ;

décomposer pour s'adapter aux divers contextes ; ensuite, …à cohabiter anonymement dans le réseau, à devenir marginal et banal… ; finalement,… de regrouper les opérations en amont, en parallèle et en aval parce qu'elle permet aussi d'interrompre les liaisons à tout moment, accélère les échanges et catalyse l'intelligence collective».

La commutation entraine donc des conséquences en termes d'auto-organisation du réseau rendant celui-ci dynamique et actif. En même temps, elle peut être source de handicap lorsque certains réseaux de part leur activité et valeur reposent sur le *statu-quo,* c'est-à-dire ne présentant pas suffisamment de flexibilité par nature et en ce sens ils peuvent être comparés aux systèmes. Et dans ce cas là, la commutation porterait atteinte à la cohérence présumée des communautés de travailleurs par exemples, et ce, en termes de précarité, de rupture[309], de stress et voire même de suicides. L'exemple qui nous vient à l'esprit est celui de France-Telecom en France[310], leader de la télécommunication. Cette grande société fut privatisée il y a plusieurs années, et figure parmi les grandes entreprises qui ont connue des restructurations liées notamment à l'intensité de la concurrence, afin de rester en tête de peloton des entreprises performantes par rapport à ses concurrents du secteur. Certains parmi ces derniers[311] ont su s'adapter aux nouvelles technologies de « triple play ADSL» et donc proposer des offres jugés comme étant les plus compétitives au monde, et servent ainsi les consommateurs en termes de «pouvoir d'achat», à savoir 30€/mois. Afin de mobiliser les énergies de ses salariés et de créer des synergies pour en tirer le meilleur profit, France Telecom opte pour la stratégie de la mobilité géographique et professionnelle suivant le principe de commutation descendante. Cette stratégie de ressources Humaines s'est heurtée au lien de subordination établi par le contrat de travail et surtout par la culture ambiante de service public administratif axée sur le monopole, sur l'immobilité et sur un management corporatiste. Aussi et afin d'accélérer le changement, les responsables de l'entreprise et par delà leur actionnaire notamment public détenant une grande part sans être pour autant majoritaire établissent des systèmes incitatifs pour atténuer la culture ambiante en favorisant le départ des agents proches de l'âge de la retraite. Cette politique n'a pas été concluantes sur le court terme, vu les obstacles auquel elle est confrontée. Les managers ont été conduits alors à utiliser un management basé sur la commutation forcée de la communauté des travailleurs, si bien que l'on pousse les salariés malgré eux à changer de lieu et d'activité pour un temps donné et ainsi de suite, sans tenir compte d'une part, de leur capacité réelle à internaliser dans un temps donné une telle stratégie et d'autre part, sans reconnaitre le travail et l'identité sociale de ceux qui s'y sont impliqués. Ce qui a provoqué une rupture au niveau de leur socialisation et l'absence de repères, entrainant ainsi une vague de suicides sans précédent. Des expressions ont vu le jour, comme celles de : «management par la terreur», qui a été utilisé pour qualifier le management par commutation imposé par le haut sur le bas. Devant l'ampleur des dégâts collatéraux tant en termes d'image de l'entreprise que celle des politiciens du gouvernement, il a fallu contraindre les dirigeants pour ralentir les transformations et donc l'accompagnement inconsidéré des salariés désocialisés et stressés (parce qu'on leur demande à titre individuel toujours plus sans égard à toute concertation collective sous forme de petits groupes et face à un syndicat faible), et de réfléchir à une nouvelle stratégie en dépêchant un haut fonctionnaire du ministère de l'économie pour prendre la relève de la société. Ce mini-cas est révélateur des dégâts socio-économiques importants de «la révolution commutative» de Marc Guillaume, que seul le gouvernement à

[309] Paquet, 2000 ;
[310] Courant les deux années 2008 et 2009 ;
[311] Pour ne citer que les sociétés Françaises comme FREE, Bouygues télécom, SFR, etc. ;

distance par l'Etat (actionnaire principal et non majoritaire) peut dissiper. En ce sens que la volonté affichée par le gouvernement à distance par l'état vise à instaurer la confiance et un climat de sérénité pour calmer les ardeurs des salariés sans repères et en même temps d'émettre un signal à l'opinion publique sur sa capacité à gouverner à distance de façon à organiser le pouvoir au sein de cette société. Ceci étant, pour faire face à la synergie du monde de la commutation par l'instauration d'un minimum «de confiance et de règles pour que la coopération prospère» au sein des communautés de travailleurs. «Et l'état est souvent une source importante de ce capital social de confiance » (Paquet, 2000). Parce cette dernière «permet de faire des hypothèses crédibles sur le comportement d'autrui, qui facilitent l'engagement à moindre coût dans des relations durables de coopération (coordination des anticipations, transmission de l'information, connaissance commune des mécanismes d'ajustement, réduction des coûts de surveillance, etc.). La lisibilité et la flexibilité qui en découlent réduisent les coûts liés à l'engagement de ressources à long terme par tous types d' «investisseurs» (en capital physique, humain et social) et donc le facilitent, ou même le rendent possible»[312]. C'est pourquoi toute tentative visant à réaliser des synergies dans l'entreprise en l'occurrence doit reposer sur ce capital social. Ce qui renvoie par ricochet à une rationalité gouvernementale néolibérale devant organiser les pouvoirs des acteurs concernés pour éviter les abus qu'ils peuvent entrainer en termes de menaces crédibles par lesquelles le champ d'interaction des intérêts des uns et des autres «devienne un pur jeu de forces sans qu'aucune forme d'intérêt général ne parvienne à en émerger»[313] tant au niveau micro qu'au niveau macro. Evidemment le jeu en question est nécessaire pour mettre en exergue l'anarchie (même à petite dose) sans laquelle il serait impossible de parler de la thèse foucaldienne de l'intelligence du libéralisme par la gouvernementalité. *C'est bien* ***la volonté de gouverner qui est le noyau dur de cette thèse****, étant donnée l'anarchie versus hiérarchie qui repose sur le mode de sélection des anticipations par les pouvoirs des uns sur les autres qui en fondent la raison eu égard à «la révolution commutative». En ce sens, cette dernière est génératrice de la convention en tant que pôle pertinent du modèle hypothétique de gouvernance des organisations.*

Dans d'autres contré, la commutation devient la règle tant dans le management des organisations que dans l'évaluation des politiciens en temps réel. Les Pays anglo-saxons montrent l'exemple de la commutation acceptée par le haut et par le bas parce qu'elle fait partie d'une culture où des règles impersonnelles et explicites ont droit de cité quant à l'assurance au niveau de la confiance, le pouvoir et l'information à tous les acteurs pertinents de la société. Nicolas Meisel (2005) a bien montré qu'en temps normal, et d'une manière générale, l'état Américain participe de la diffusion et de la divulgation des informations à valeur ajouté pour les acteurs pertinents de la société pour que son économie politique puisse retirer pleinement des avantages afin de mieux gouverner à distance. En d'autres mots, « l'Etat régulateur et surtout les tribunaux, indépendant du pouvoir politique, y jouent un rôle d'arbitre grâce à la très grande quantité d'informations disponibles pour les acteurs privés eux-mêmes, qui ont ainsi les moyens et la responsabilité de défendre leurs intérêts particulier devant l'arbitre »[314]. Ce mode de production d'information s'accompagne alors non pas seulement de la production de la confiance aussi formelle soit-elle, mais également de pouvoir, ce qui explique en retour la volonté, du gouvernement fédéral, de gouverner via des institutions de gouvernance qui, le moins que l'on puisse dire, seraient quasi-indépendantes.

[312] Nicolas Meisel (2005) ;
[313] Ibid. ;
[314] Ibid. ;

En étant prises au sein d'un réseau, ces institutions fondent alors l'autre pôle du modèle hypothétique de gouvernance des organisations, lequel a besoin de l'activité de gouvernement dont le TIC, ici, en fonde la dynamique par rapport aux conventions.

Le capital social de confiance dont la source est étatique ne doit, ni faire l'ombre, ni se substituer au capital social des acteurs individuels dont les sources sont les réseaux socio-techniques que «la révolution commutative» mette davantage en exergue. Car les réseaux marchands ou transactionnels basés sur la répétition des échanges fournissent à leur tour le capital de confiance dont l'assise en serait la réputation tant de l'intérieur que de l'extérieur des transactions marchandes aux travers des réseaux connexes nécessitant des «sauts structuraux». En dehors de ces considérations, la thèse Foucaldienne basée sur le paradoxe esquissé plus haut et sur lequel fonde son véritable argument n'aurait aucune vocation organisationnelle par le réseau.

Dans la perspective diachronique, l'exemple des scandales des prêts immobiliers aux Etats-Unis offre une illustration parfaite de l'intervention du gouvernement fédéral pour sauver les grandes banques en faillites. Celle-ci a été conjuguée aux poursuites judiciaires à l'encontre des escrocs de la finance, institutionnels et individuels comme ce fut le cas de Bernard Madoff désormais en prison jusqu'à la fin de ses derniers jours. C'est bien le capital de confiance du gouvernement à distance par l'état qui est mobilisé afin de permettre à la commutation de s'auto-corriger dans le sens de l'intérêt des acteurs privés Américains comme c'est le cas dans d'autres pays. En grande Bretagne, La démission successive de plusieurs ministres du gouvernement de Gordon Brown qui ont utilisé l'argent public d'une manière maladroite à des fins personnelles en est un autre exemple pertinent où les technologies de l'information et de la communication conduise à mettre dans l'espace public le dire et le faire des décideurs tant dans le secteur public, privé que civique. Les initiatives récentes prises par les élus de certaines communes françaises où les administrés sont appelés à émettre des suggestions par l'intermédiaire des TIC et en temps réel, et ce, en rapport avec les besoins et les solutions aux problèmes de 'la cité' en est un autre exemple intéressant[315], etc.
La révolution commutative des TIC est une réalité incontournable par laquelle les notions de communautés et de sociétés commandent un amendement qui aille dans le sens du triangle de Boulding compressé et qui est marqué par l'enchevêtrement des trois types d'organisations évoquées supra ayant des systèmes d'intégrations différents. La commutation accentue davantage l'aspect entrepreneurial et l'aspect coopétitif : «mélangeant coopération et compétition»[316], mieux encore, la commutation rajoute d'autre aspect dans la division cognitive du travail inhérente à la notion de société, à savoir «la désintégration et réintégration continues des réseaux, évolution rapide des standards, vagues exponentielles engendrées par les rendements croissant»[317] pour les entreprises qui ont intégrés ces technologies entrainant une rupture, à savoir celle de la rapidité de réaction et donc de commutation pour s'adapter. Cette commutation contraste évidemment avec la lenteur qui est par définition accolée au gouvernement à distance par l'état. L'originalité des TIC notamment Internet «le réseau des réseaux » pour reprendre l'expression d'Yvon Pesqueux, c'est qu'il contient des standards de transmission qui se confondent aux standards de contenu. Et que toute évolution des uns à des répercussions sur les autres, ce qui n'était pas le cas des technologies de chemin de fer et de la téléphonie *stricto-sensu*. « Ainsi, le protocole TCP/IP définit les règles s'appliquant au

[315] Par exemple la mairie de Laval, France en 2009;
[316] Paquet, 2000 ; ici l'auteur reprend l'expression de coopétitive de Brandenburger et Nalebeuf, 1996 ;
[317] Ibid. ;

transfert des messages, HTML, la présentation d'une page Web, SET, son codage, PICS, sa définition, XML, la définition des bases de données, OFX, la présentation des informations financières personnelles, …. A mesure que de nouveaux standards sont mis au point et atteignent une «masse critique», ils permettent une interprétation de l'information riche dans un domaine qui n'est limité que par l'univers dans lequel ils sont adoptés. Et par une logique … [de réseau socio-technique[318] où] plus les utilisateurs sont nombreux à adopter un standard, plus celui-ci s'impose. Chaque standard fait éclater un arbitrage entre la richesse et l'impact et permet, à son tour, le développement de standards d'un niveau supérieur»[319]. Les standards successifs de la firme dominante à l'heure actuelle (2009) dans le secteur des logiciels Microsoft en sont les exemples pertinents. A l'opposé, l'évolution dynamique (en temps réel) des Standards tant par leur contenu que par leur transmission par l'intervention des informaticiens ou les internautes du réseau socio-technique est fournit d'une part, par les logiciels libres comme Linux et d'autres part, par les encyclopédies numériques comme Wikipédia. Ne voit-on pas là, que des programmes permettent d'alimenter d'autres programmes et que la capacité d'une machine numérique en dépende conformément à l'architecture de la machine informatique initiée par de John Von Neumann[320] ?

Dans un ouvrage de la 'Harvard Business School Press' dont le résumé-article nous a servi de référence, le consultant Philip Evans (1999) ajoute une précision à cet égard en disant que «Von Neumann a été le premier à comprendre comment cette caractéristique propre au calculateur à programme interne pourrait permettre d'atteindre un degré de sophistication et d'adaptabilité auparavant inconcevable. Dans le monde du cyberespace, la capacité des standards de contenu à dépasser les standards de transmission et à se dépasser les uns les autres traduit cette même logique. Une logique qui trouve sa place non dans la conception du système, mais à travers l'auto-organisation, et non au sein d'une machine, mais dans un réseau mondial d'individus et de sites» en tant que réseau socio-technique. Il s'agit alors d'un «monde» dont l'organisation serait influencée par l'auto-organisation venant d'acteurs divers et hétérogènes, et qui ont droit au chapitre quant à l'obtention, à la manipulation et à l'évaluation de l'information avec l'aisance des professionnels. Il s'ensuit l'accroissement de la turbulence de l'environnement et le changement de contexte et de société si bien que les acteurs non étatiques deviennent de plus en plus rationnels entrainant de fait une dislocation des organisations aux profits de l'imbrication des marchés, et où les acteurs non-étatiques déconstruisent «l'architecture compétitive des entreprises» basée jusqu'alors sur les asymétries de savoir, les coûts de transaction et «l'engorgement au niveau des flux d'informations»[321]. C'est bien l'universalité des normes et des standards et leur évolution dans les réseaux socio-techniques où les individus ont des capacités à se connecter pour devenir des vrais acteurs participent de la déstabilisation, voire du renversement du triptyque (de ci-dessus) sur lequel les structures d'entreprise et les avantages compétitifs reposent, si bien que les flux d'information s'en trouvent séparés des flux physiques, entrainant une redéfinition des activités, des compétences et de l'environnement en général. D'où la déconcertation de certains acteurs entrepreneurials, déconcertation qui se marie aisément avec la déconstruction,

---

[318] Comme c'est le cas de linux et récemment de Microsoft concernant le logiciel Microsoft 7 (année 2009/2010)

[319] Philip Evans (1999) ;

[320] Nous retenons de nos études en informatique que Von Neumann a donné naissance à l'architecture de l'ordinateur moderne, à savoir : l'unité arithmétique et logique, l'unité de contrôle, mémoire vive (en fonctionnement) et mémoire de masse (incluant les programmes et les données de base) et enfin les dispositifs d'entrée/sortie grâce auxquels l'ordinateur communique avec l'extérieur ; formation de développement d'applications sur architectures distribuées, ESIEA, 2001 ;

[321] Philip Evans, 1999 ;

parce que l'information qui « colle» l'ensemble de la chaîne de la valeur s'en trouverait constamment modifié par ceux à qui jadis était destinée. La déconstruction selon Philip Evans se produit «lorsque les aspects économiques d'une activité donnée sont mis en péril par une autre» (ibid.). Aussi, la déconstruction peut concerner tant les clients que les salariés de l'entreprise si bien que dans ce dernier cas, «elle peut distendre les liens entre une entreprise et ses propres salariés ». Ainsi pourrait-il saper «la hiérarchie dans toutes ses formes, y compris celle de l'organigramme »[322] conformément au mini-cas de France télécom vu supra. La déconstruction n'occulte pas la déconcertation organisationnelle, laquelle devant faire appelle à une autre manière d'agir du gouvernement à distance par l'état au travers des technologies sociales pour pouvoir repêcher des perdants qui ne pouvaient rien faire face aux forces de changement de contexte tant par la globalisation économique, la dilatation du politique que par l'émergence des TIC. Cette nouvelle manière de gouverner devant s'inscrire dans un nouveau paradigme où tout est interconnecté à raison de la compression accrue du triangle de Boulding et que «le principe d'incertitude joue à plein, et les événements sont seulement probables»[323]. Dès lors, il serait gageur de s'appuyer uniquement sur le modèle Keynésien de l'économie politique par laquelle on devrait passer uniquement par la stabilisation mécanique du système ou de le corriger *ex-post* sans penser à l'évolution même d'une telle stabilisation pour prendre en compte l'enchevêtrement entre les différentes sphères/sociétés du triangle de Boulding. Le paradigme nouvel où l'hypertexte est de mise aussi bien que la coopération et la compétition se conjoignent au travers des acteurs non-étatiques entrepreneuriaux commande alors le passage du monde fordiste au monde de réseau[324] où l'objectivité des objets s'annule par l'ampleur des interactions que commande les TIC et qui renferment des points de vue différents selon la position de chaque observateur. Comme l'a bien dit judicieusement Gilles Paquet (2000) et avant lui Michel Foucault (2004) il y a plus 30 ans, la nouvelle manière de gouverner, c'est une intelligence de gouvernement par laquelle le paradoxe néolibérale de la gouvernementalité joue à plein pour donner sens aux technologies de pouvoir. Ce paradoxe que nous avons montré plus haut avec Jacques Donzelot et Colin Gordon repose sur la liberté comme une non-liberté et commande en conséquence un gouvernement capable de tenir compte de : «la balance entre autonomie et responsabilité» (Paquet, 2000) ; entre les ressources et les potentialités des acteurs, pour que l'économie politique puisse se hisser au niveau d'un système dynamique ; ou encore un système adaptatif complexe comme vu supra. Il revient donc au gouvernement à distance par l'état de se conformer au principe de la variété requise de William Ross Ashby qui est en quelque sorte un équivalent cybernétique maladroit du principe du maître et de l'esclave de Hegel vu plus haut. En ce sens, qu'à force de travailler pour le maître, l'esclave acquiert des compétences d'autant que le maître perde ses compétences initiales. Dès lors, comment sauvegarder ou accentuer l'intelligence du maitre pour que la relation de domination conserve son caractère d'irréversibilité. C'est en ce sens que la loi d'Ashby s'énonce pour donner tout le sens au système adaptatif complexe de l'économie politique en tant que savoir de la gouvernementalité[325]. Ainsi gouverner dans le contexte des TIC, c'est posséder une grande variété dans le système de gouvernement ou moins autant que l'ampleur de la balance entre autonomie et responsabilité des acteurs. Dit autrement, gouverner c'est posséder «un grand

[322] Ibid. ;
[323] Paquet, 2000 ;
[324] Que certains traduiront dans leur champ disciplinaire comme passage du monde Newtonien au monde quantique ; voir Edgar Morin (1977) et Gilles Paquet (2000) ;
[325] Laquelle devant s'incorporer dans des techniques de sécurité ou d'assurance conformément à la rationalité gouvernementale néolibérale de Michel Foucault (2004) ;

degré de différenciation qui permette de mettre en place toute la palette des divers partenariats et alliances nécessaires *hic et nunc*» ; mais, c'est aussi «répondre au défis énorme posés par la dispersion de l'information et les problèmes de motivation ; et, enfin,… corriger les effets de retombée négatifs de la structure de gouvernance mise en place pour assurer une bonne performance quand elle engendre des effets non-voulus»[326].

Gilles Paquet (2000) est allé plus loin dans ses observations et ses analyses, pour nous proposer deux hypothèses pertinentes, qu'il convient de reprendre à notre façon avec de timides amendements : la première hypothèse fait dire dans ces conditions, que le gouvernement à distance par l'état peut intervenir d'une manière «pro-active» afin de définir des situations, de travailler comme agent en coopération avec des partenaires des secteurs privés et civiques afin d'assurer leur capacité à se transformer, mais en faisant voir qu'il détienne une capacité stratégique de type «articulateur», comme vu supra; Bien qu'alternative à la première, la deuxième hypothèse quant à elle peut être le prolongement de la première, à savoir que l'action gouvernementale peut avoir des résultats inattendus et ce, en terme d'aggravation des situations étant donné la volatilité de ces dernières conformément au triple argument de ci-dessus (Globalisation économique, dilatation du politique et TIC), parce que le temps de l'action politique est plus long par rapport au temps de l'action médiatique, économique et/ou civique. «la révolution commutative» accentue l'ampleur de la transaction entre les acteurs territoriaux et les autres, et même si le tiers-acteur gouvernemental se trouve en état de faiblesse de part sa lenteur et de part sa position structurelle s'éloignant de plus en plus du centre au vu et au su de la globalisation des économies et des problèmes entre acteurs, de l'émergence d'autres types de souverainetés notamment transnationales dont le sens est donné par divers blocs politiques régionaux (Union européenne, Amérique du Nord, bloc sud-est asiatique, etc.), il peut alors miser sur sa capacité stratégique de type *tertius Gaudens* de Ronald Burt (2000), à savoir agir formellement au niveau de «la simple manipulation des représentations pour calmer les esprits, au lieu de s'attaquer aux transformations qui s'imposent dans le terrain des réalités » (Paquet, 2000). C'est ainsi que s'énonce la deuxième hypothèse, suivant laquelle la stratégie de l'état ne peut se déployer efficacement que dans le registre du symbolique tant au niveau de l'économie politique de la redistribution par laquelle l'état trace ses contours Jacobin de centralité[327] que par «un ensemble de tactiques et de techniques hétérogènes qui se fondent sur une bonne connaissance des hantises de la population et qui visent franchement à manipuler le «sujet». Cette forme de manipulation, précise, Gilles Paquet, a été rendue possible par les sondages qui révèlent les angoisses de citoyens et leur peur du chaos. Il devient alors possible pour l'état qui comprend cette angoisse de convaincre les citoyens qu'il a leur intérêt à cœur,… ». Ainsi, pour l'auteur, la gouvernementalité contemporaine déborde largement l'ancienne socio-économie politique basée sur le keynésianisme (croissance, stabilisation des prix, l'emploi, etc.) pour embrasser l'innovation (les projets des gouvernements en matière de création des économies numériques), la reconnaissance (symbolic recognition), l'identité (débat en France sur l'identité à l'occasion de l'élection présidentielle et qui s'en est suivi par la création d'un ministère de l'immigration et de l'identité nationale), etc.[328] Ainsi, cette extension du

[326] Paquet, 2000 ;

[327] La redistribution ne s'annonce pas uniquement pour repêcher les perdants mais aussi les inquiétudes des citoyens quant à l'incertitude de leur environnement immédiats ;

[328] Ibid., Nous reviendrons là-dessus, dans la partie gouvernance publique, pour illustrer davantage la nouvelle stratégie étatique en prenant l'exemple de la France contemporaine sous la présidence de Nicolas Sarkozy (2007-2012) ;

périmètre de l'outillage du gouvernement traduit une nouvelle manière volontariste de gouverner, laquelle s'éloigne peu à peu du laissez-faire pour embrasser la maitrise de la socio-économie politique par le détour du symbolique afin de préserver une certaine forme de «cohésion sociale». En tout état de cause, c'est «le système de symbole partagé» qui est le critère par excellence de la légitimité de l'action gouvernementale, et une bonne formation de ce système de légitimité repose sur une dichotomie, «qui permet de distinguer deux lieux : un lieu origine du pouvoir légitime et un lieu d'application de ce pouvoir légitime» (Romain Lauffer[329], 2000). Or comme nous l'avons déjà dit, le passage de la puissance publique à la légitimation du service public dans la gouvernementalité marque un tournant historique par lequel il y a manifestement défaillance du marché, ce qui a conduit a remettre en cause le modèle de l'économie politique en tant que savoir par et pour le keynésianisme, vers un savoir prenant davantage en compte le brouillage entre les affaires publiques et les affaires privées corrélativement à la compression et à l'enchevêtrement dans l'enceinte du triangle de Boulding vu supra. Dès lors, la légitimation de l'action ne repose pas sur le lieu de son origine (critère la puissance publique de la souveraineté interne), ni sur le lieu de sa finalité (critère du service public), mais sur «le changement des apparences en tant qu'on les réfère à une cause» (ibid.) : il s'agit alors de la légitimation pragmatique. En ce sens, l'action gouvernementale ne peut s'inscrire totalement, mais partiellement dans le dispositif qui permet de découvrir les lois de la nature de l'économie politique d'Adam Smith par la législation afin de les promulguer. Il s'agit plutôt de la transaction par laquelle on assure un consensus *a priori* quant à la validité de la mesure de changement, laquelle mesure échapperait alors à la législation (Lauffer, 2000) en tant que dynamique transformatrice cette fois-ci. Nous comprenons bien avec l'analyse épistémologique et historique (relative à la science de gestion) de Romain Lauffer sur l'évolution paradigmatique de la gouvernementalité pour prendre en compte la défaillance du marché, de la même façon nous comprenons davantage cette évolution avec Gilles Paquet (2000, 2001 OCDE) pour prendre en compte non pas la défaillance de l'état mais son «obésité» qui la rendrait inapte à prendre en compte des nouvelles réalités, et sa faiblesse à tenir son engagement tant pour assurer un minimum de confiance qui éviterait les abus de pouvoirs et encouragerait les synergies entre acteurs pertinents de la société, que pour assurer une redistribution des risques entre les divers acteurs que l'auteur assimile à «des fournisseurs de diverses sortes de capital et de travail pour qu'il n y ait pas rescision du contrat moral»[330]. Cette redistribution est l'expression opérationnelle du **bien commun**[331], et mise en contexte de l'action gouvernementale.

Mais, pour que l'économie politique s'incarne dans un système adaptatif complexe, la première hypothèse ne peut suffire sans la prise en compte d'une grande variété dans le système, au sens de la variété requise de William Ross Ashby ; la deuxième hypothèse bien qu'elle mette l'accent sur la manipulation dans le registre du symbolique elle n'intègre pas d'autres dimensions de la manipulation qui aille dans le sens du langage numérique puisque les différents acteurs pertinents et citoyens usent de cette faculté de manipulation à travers non seulement les TIC, mais également à travers la globalisation économique des acteurs privés et la dilation du politique et sa virtualisation pour déstabiliser des hommes politiques,

[329] L'auteur précise dans un passage que l'ensemble de symbole permet de décrire « le noyau du système de légitimité rationnel-légal »
[330] Paquet, 2001, OCDE ;
[331] La notion redistribution dans le bien commun introduit l'idée de justice, équité et égalité entre les sociétés politiques, économiques et civiles (Favreau, 1994) ; l'essence de redistribution est politico-éthique, c'est-à-dire la solidarité et la justice et dont le prolongement est de nature économique ;

les empêchant ainsi de gouverner. C'est ainsi que l'on entend en France comme ailleurs des discours dans la vocation est de «dégraisser le Mammouth» qui serait «obese» afin de rendre l'état beaucoup plus réactif que dans l'ancienne socio-économie politique. Ce discours tient compte d'une réalité qui est entrain de prendre en tout cas dans les pays les plus avancés au monde. Mais cela ne suffit pas si la diversification ne donne justice à des intervenants hétérogènes à l'enceinte même de l'action publique. Intervenants qui devaient emprunter à la fois l'horizontalité et la verticalité institutionnelle afin de prolonger d'une manière ou d'une autre la raison d'état tant par la subsidiarité en laissant les régions ou les territoires se gouverner à distance, par le contrôle laissant la responsabilité et le développement aux acteurs locaux que par «l'émergence d'institutions et régimes mixtes (privé-public-civique)». Ces éléments qui participent de la nouvelle gouvernementalité sont des réalités que l'on considère pour notre part comme postulat indiscutable pour la suite de notre recherche. Alors comment envisage-t-on la suite ?

D'emblé, pour que «la mayonnaise puisse prendre» au niveau de la socio-économie politique en tant que système adaptatif complexe, il faut faire appelle à la notion d'apprentissage collective étant donné le caractère hétérogène de ses constituants qu'on a du mal à rassembler pour pouvoir gouverner dans le contexte vu supra : à savoir gouverner les gouvernements respectifs des organisations publiques, privées et civiques. Le recours à la notion d'apprentissage collectif est tout à fait plausible dans la mesure où la rationalité gouvernementale ne saurait être substantive, mais procédurale. Une rationalité qui serait limitée pour faire face à «la révolution commutative», laquelle ajoute davantage à la complexité des objets de gouvernement indiqués supra, et à une prolifération d'informations dont il n'est pas dit qu'elles seraient pertinentes pour un gouvernement rapide et efficace, c'est-à-dire un «gouvernement commutatif». C'est bien le contexte de la rationalité limitée du gouvernement à distance par l'état qui fonde la décision sur un apprentissage par la découverte des faits, et dans ce cas là l'apprentissage serait une heuristique (Ostrom, 1998) qui se verrait comme une règle au service d'un processus d'apprentissage (Favereau[332], 1994), et par laquelle le processus d'intégration cognitive de ces faits serait secondé par sa mise en œuvre dans l'action publique. Parce que la rationalité est par définition une certaine forme de cohérence entre principes de gouvernements et les outils de mise en œuvre. La rationalité gouvernementale fonde donc l'action par l'internalisation des nouveaux faits liés aux objets de gouvernement (créés ou pris en compte comme données), et c'est à l'apprentissage collectif de mettre en œuvre cette action au travers des instrumentations en tant que technologies de pouvoir. Ainsi pour reprendre la thèse foucaldienne vue plus haut, le pouvoir de l'état (direct ou indirect) est d'autant fort qu'il a des effets positifs au niveau des savoirs que l'économie politique matérialise dans l'enceinte de la gouvernementalité. Armand Hatchuel (2000) défend pour sa part, pour aller dans ce sens, la non-séparabilité du savoir aux relations dans tout processus d'apprentissage collectif, seulement que ces savoirs et ces relations sont outillés par des technologies sociales/de pouvoirs pour prendre en considération les réseaux socio-techniques qui participent du capital social (et autres) des acteurs que celui de l'état dont il est dit, qu'il soit l'incarnation de la confiance par excellence. Le capital social et par delà les réseaux socio-techniques constituent alors la trame de cette apprentissage collectif.

[332] Olivier Favereau (sous la dir. André Orléans, 1994, p : 113-137) ;

Aussi, dans un article publié dans la revue Française de gestion, il montre[333] que toute action collective nécessite un apprentissage collectif : «La notion d'apprentissage est inhérente à l'action: il n'y a pas d'action réelle qui serait pure mise en œuvre d'un savoir préalable. Toute action reconstruit les savoirs qui lui sont nécessaires» (Hatchuel 1994). De plus, l'apprentissage collectif «n'est pas seulement un régime de coordination entre acteurs [… mais] c'est aussi le processus de formation des acteurs» (ibid.). Il n'y a mieux que les réseaux socio-technique pour qu'un tel savoir puisse émerger dans l'action et dans l'interaction, reposant à la fois sur le rôle et les relations entre acteurs. Dans ces conditions, Gouverner, c'est «modifier les représentations qui déterminent une action collective et initier des processus d'apprentissage collectif» (Hatchuel, 2000). A ce stade, l'action et l'apprentissage collectifs s'en trouvent imbriquer si bien qu'en mobilisant les référentiels communs/partagés pour la décision, l'apprentissage collectif permet l'action collective ; Inversement, en mobilisant la construction des savoirs (liés ici à la nouvelle socio-économie politique) pour répondre à la fois à la déconcertation organisationnelle et à la déconstruction (éléments vus supra), l'action collective permet l'apprentissage collectif. Il en ressort deux éléments-clés qui se complètent à savoir l'aspect cognitif du processus d''apprentissage qu'autorisent la mobilisation des référentiels communs ou partagés et la mise en œuvre au travers d'un outillage non seulement mental (Paquet, 2000), mais également socio-économico-technique par la construction de nouveaux savoirs. Ces deux aspects du processus d'apprentissage et d'action collectifs ne peuvent se faire en dehors d'un système d'information organisationnel puisque le gouvernement à distance par l'état serait doté d'une stratégie qui va lui permettre de rendre cohérent ces principes de gouvernements et les outils de mises en œuvre sans oublier pour autant que l'état est une institution et un processus. Dit autrement, il n'y a pas d'apprentissage collectif sans organisation. Olivier Favreau l'avait bien dit il y a plus de 15 ans : « il ne suffit pas de dire que l'apprentissage collectif est la propriété d'une organisation qui accumule un savoir collectif ; il faut plutôt dire qu'*une organisation est le point fixe d'un processus d'apprentissage collectif* » (Favreau, 1994 : 127). Mais pour mieux comprendre les processus d'apprentissage collectif, l'auteur précise que sa visibilité est d'autant plus concrète que l'organisation soit une entreprise. Or on n'en est pas encore là à se stade où notre intérêt porte plutôt sur le management du management par le gouvernement à distance par l'état dans la perspective de la gouvernementalité. Les processus d'actions et d'apprentissages collectifs nécessitent donc un système d'information organisationnelle capable d'intégrer aussi bien une grande variété d'organisations que des modalités informationnelles pour faire en sorte que d'une part, les référentiels communs ou partagés et d'autre part, la construction de savoirs soient interrogés. Pour répondre à ces interrogations légitimes, il n y a évidemment à notre connaissance que les travaux de Max Boisot[334] qui peuvent nous servir de cadre de référence. Il s'agit en somme de formaliser les savoirs et les relations dans des outils pour aider l'action collective *vs* apprentissage collectif. Le contenu et le rôle de ces outils permettent-ils de qualifier la co-construction de l'espace du problème, et par suite la résolution du problème par l'heuristique de l'apprentissage collectif ? Si l'organisation est l'idée fixe de l'apprentissage collectif, alors par quelle approche ou cadre d'analyse permet-il de l'approcher ? D'emblé, il est hors de question de prendre en considération l'analyse économique des organisations basée sur les coûts de transactions, l'asymétrie de savoirs et l'engorgement au niveau des flux d'informations. Sinon tout le raisonnement que nous avions mené jusqu'alors serait vain. Il ne reste plus qu'à suivre l'approche de Max Boisot qui se veut le prolongement des travaux

[333] Hatchuel A., (1994 : 109-120).

[334] Nous savons gré à Gilles Paquet dans plusieurs de ces écrits, qui nous ont permis de connaitre les travaux du chercheur Max Boisot.

d'Herbert Simon (1992) et suivant lesquelles les organisations sont des système d'information pour faire court, ou encore des « système de traitement de l'information».

l'originalité de l'approche de Max Boisot, c'est qu'elle permet de prendre en considération une multiplicité d'organisation et de modalités informationnelles pour mieux apprécier les différentes structures de transaction qui participent de la stylisation des processus d'apprentissage comme vu plus haut dans (la partie 1) «la généalogie de la gouvernance des organisations». Ainsi, au travers d'un outillage mental et d'une socio-technique stylisé il est possible de comprendre comme gouverner à distance les divers modes d'organisations par l'analyse multifactorielle dans la théorie de développement de la connaissance et donc l'apprentissage collectif, nécessaire à toute action collective. Au lecteur d'en faire l'idée par la lecture des études quasi-empiriques qui suivent ou encore dans la partie empirique (partie 3).

Section 2 : Le réseau d'échange et la gouvernementalité : analyse conceptuelle à partir du débat actuel (2009/10) relatif au problème d'organisation de la filière agricole en Europe et en France

Afin d'illustrer le propos par un cas concret, nous avons observé et suivi à distance un problème réel de la gouvernance des organisations. Par cette étude, nous allons tenter de comprendre le concept que nous développons dans ce chapitre à propos de la réciprocité du sens des deux notions de la gouvernementalité et du réseau comme mode d'organisation et le parallèle avec la notion de gouvernance eu égard au modèle hypothétique proposé tout au long de cette thèse. Nous proposons alors d'établir la connexion avec la discipline de l'économie industrielle où la notion de filière permet d'aborder le fonctionnement du système industriel d'une manière stratégique de façon à tenir compte du développement vu supra portant sur la logique stratégique des acteurs qui la composent et qui permet de mettre en exergue la logique floue (Laurent et Paquet, 1995). La filière, comme le définit De Bandt (in), est à la fois une «approche méso économique et systémique de la réalité du fonctionnement du système industriel, et des problèmes de l'action en ce domaine, et l'absence d'un ensemble structuré et cohérent de paradigmes et concepts susceptibles d'en rendre compte de manière pertinente». Bien que ces trois auteurs émettent des réserves sur la pertinence de la notion de filière, les qualifiant de «concept-bateau», on peut maladroitement tenter de comprendre ***la filière laitière*** comme étant une réalité industrielle verticale associant des partenaires en amont et en aval : les producteurs laitiers, les distributeurs, les industriels, les consommateurs (et leur représentant notamment les associations de consommateurs). Ces acteurs de la filière peuvent échanger dans un réseau marchand, et sont supposés y agir conformément aux définitions vues supra, et où apparait un certain consensus, entre chercheurs en histoire, en sciences de gestion, en économie et en gouvernance. Ainsi, en temps normal, les acteurs pertinents de la filière baignent dans des réalités différentes de la production industrielle. Par là nous désignons à la fois les producteurs laitiers et les distributeurs/industriels qui ont des rapports aussi différents avec les premiers que fonction de leur activité respective dans le domaine agro-alimentaire. En temps de crise, on peut observer comme ce fut le cas récemment (2009/2010) au niveau européen (Bruxelles) et au niveau national (France) un ensemble de slogans et de scènes aussi théâtrales que réalistes de jet de tonnes de lait à la place publique. Ces messages postés à l'endroit de l'opinion publique se comprennent en termes de crise entrepreneuriale, par laquelle l'objectif et la finalité de leur action organisée par rapport à leur supposé «partenaires» de la filière serait être vidé de sa substance. Parce qu'ils estiment que leur vente se fait à perte et ne couvrent guère leur coût de revient. Ils expriment ainsi la défaillance dans la manière d'organiser les pouvoirs au sein du réseau

marchand du secteur Laitier. Comment peut-on alors parler de l'arrimage de la notion de réciprocité et de confiance avec leur partenaire dans la relation au sein de la filière ? La réciprocité et la confiance, qui caractérisent leur relation réticulaire à base d'échange transactionnel, apparaissent comme étant mises à mal. Parce que le principe de concurrence et de son respect érigé en dogme au niveau supra-étatique européen fait que s'il y a trop de lait produit le mécanisme de l'offre et de la demande» conduit alors à la baisse du prix. D'ailleurs, le commissaire d'agriculture de l'union européenne précise que «C'est simplement une question de demande plus faible». Ainsi, faire respecter le principe de la concurrence de la part du gouvernement à distance via la commission de la concurrence de l'union européenne bute en effet sur les obstacles qui l'empêchent d'être effectif tant entre les gros et les petits producteurs qu'entre ces derniers et les industriels, qui font des marges très élevés par rapport à leur coût de revient, même si les marges de ces derniers ne sont pas du même ampleur corrélativement à la part quantitative et qualitative du lait dont ils ont besoins pour fabriquer leur propre produit agro-alimentaire. En effet, si l'on tient au dire d'un producteur interviewé par un journaliste en septembre 2009, le consommateur français achète un litre de lait au minimum à 55 centimes d'euros alors que les producteurs le vendent aux industriels qu'à hauteur de 27 centimes, mais avec un coût de revient de 31.5 centimes d'euros. Face à cette problématique où le principe de la concurrence seine a du mal à s'appliquer pour permettre l'incorporation de l'autre principe de «la vérité sur les prix et les coûts» dans des mécanismes de gouvernement du marché laitier en Europe, les gouvernements nationaux ont été interpellé par divers associations/syndicats de producteurs laitiers si bien qu'en France des représailles commencent à avoir le jour notamment au niveau du réseau marchand de ce secteur : «Si nos politiques refusent de nous entendre, ça va se ressentir», prévient un syndicaliste, «Samedi et dimanche, Danone n'a reçu que 20% de la quantité de lait habituel»[335]. Face à cette déconcertation organisationnelle, le ministre de l'agriculteur du gouvernement Français débloque une somme d'argent pour limiter les dégâts socio-économiques qui résulteraient d'une cascade de faillites des petites entreprises de producteurs, dont certains commencent déjà à déposer leur bilan. Cette décision publique qui peut être inclus dans un comportement commutatif du gouvernement (Guillaume, 1999) à distance par l'Etat va dans le sens opposé du principe de la concurrence érigée par le gouvernement 'supranational' de l'union européenne. Elle ne repose pas sur les principes énumérés supra et ne cherche pas à les incorporer dans des mécanismes appropriés et qui seraient nécessaire à remettre la confiance relationnelle et systémique dans les railles pour que les acteurs pertinents de la filière laitière tant au niveau national qu'à l'échelle européenne puissent coopérer et mettre fin à l'opportunisme de ceux qui se trouvent dans le maillon fort de la filière (industriels/distributeurs). Elle vise simplement à solutionner le problème d'une manière pompière, quoique cette manière vise aussi à «remettre le compteur à zéro» avant d'assoir des solutions à long terme sur une technologie sociale permettant de faire renouer le dialogue entre les membres de réseau marchand de la filière laitière, et surtout entre producteurs et industriels. Il a fallu donc nommer des médiateurs par le gouvernement Français (experts) qui maitrisent les règles du jeu (les institutions) habituelles du réseau marchand de la filière laitière et qui sont susceptibles de proposer de nouvelles règles (la dynamique conventionnelle entrainant le changement des institutions formelles) qui ailles dans les recommandations du gouvernement : «Il faut à la fois que les producteurs puissent vivre de leurs revenus et en même temps qu'on ait des industries de transformation qui soient compétitives, il faut un bon équilibre entre les deux» précise le porte parole du gouvernement.

[335] Figaro.fr (25/05/09) : « le lait : la fin de non recevoir de la commission européenne» ;

Ce mécanisme de gouvernement à distance par l'état national vise ainsi à faire fonctionner le réseau marchand, et partant d'assurer sa bonne gouvernance.

Pour faire fonctionner le réseau marchand de façon à ce qu'il soit organisé, c'est-à-dire comme un mode d'organisation, il faut des pré-requis normatifs (normative requirements) propres, au sens de William Ouchi (1980), de façon à passer d'un mode d'organisation par le marché, à somme nulle au réseau marchand comme mode d'organisation à somme non-nulle par l'efficacité du réseau que réclame la notion de confiance (Jarillo[336], 1988). En effet la confiance est un déterminant de l'efficacité du réseau, laquelle se mesurerait d'une part, par la limitation des coûts de transactions par la réduction de l'opportunisme et d'autre part, dans une perspective systémique, l'efficacité se comprend par une répartition équitable du surplus des acteurs pertinents (de la filière qui est ici notre exemple) au lieu qu'elle soit limitée qu'à des industriels et distributeurs au détriment des producteurs laitiers.

Nous retenons de William Ouchi (1980), Max Boisot (1995), Gilles Paquet (2001, OCDE) et al (2001), Jarillo (1980), Jean-Pierre Douard et Michèle Heitz (2004) et Yvon Pesqueux et Ferrary (2004) que le fonctionnement du réseau à l'instar de celui de la filière de lait, suivant une complémentarité dont la structure est verticale (amont-aval), repose en effet sur une règle de réciprocité, par laquelle on sous-entend une interdépendance complémentaire à raison de la division du travail au sein de la filière et donc du partage de ressources, mais aussi par l'existence de normes et valeurs 'communes' aux membres du réseau. Traditionnellement, les membres du réseau de la filière laitière en France sont des acteurs nationaux, qui partagent certaines valeures et normes qui ont trait à la culture nationale, aux règles de jeux liés à la filière et aux normes techniques érigés par «le gouvernement» à distance de la commission européenne, qui prend désormais le relais des états-nations européens. Mais celles-là ne suffisent pas pour faire fonctionner convenablement le réseau comme mode d'organisation lorsque celui-ci se révèle déconcertant. Qu'est ce que la déconcertation ? En accord avec Gilles Paquet (2004) et Philippe Baumard (1996), la déconcertation fait dire tout simplement que plusieurs autorités telles que nationales, européennes (PAC) et mondiales (OMC) notamment tirent leur légitimité de juridictions conquérantes et concurrentes, dont les unes ignorent ou font semblant d'ignorer les autres tout en étant reliés «par des réseaux complexes d'interactions»[337]. Ce faisant, ces autorités font apparaitre au niveau des acteurs, membres du réseau marchand en question, l'impossibilité de coopérer succinctement parce que certains parmi eux si ce n'est l'ensemble auraient du mal à percevoir les tenants et les aboutissants de l'organisation en réseau dont ils font parties, à interpréter pareillement leur environnement immédiat et que certaines interprétations, notamment des membres faisant partie du maillon fort de la filière, semble prendre le dessus sur celles de ceux qui font partie du maillon faible à un moment de l'histoire inter-organisationnelle où l'ignorance inter-autorités conjuguée à leur enchevêtrement conduisent à obscurcir la réalité de leur interaction pour mener les acteurs à faire déployer leur pouvoir suivant une logique stratégique au détriment de leur rationalité parce qu'ils se trouvent dans «une situation ambiguë»[338]. Il en découle la recrudescence de la méfiance au détriment de la confiance entre les membres (ibid.) faisant camper ces derniers que sur la norme marchande de réciprocité reléguant ainsi leur interdépendance à un niveau tel que certains acteurs pertinents (de la filière notamment ici les producteurs) ne trouvent pas de raison à s'engager, et perdent confiance vis-à-vis de leur «partenaires» parce qu'ils

[336] J-C Jarillo(1988, p: 31-41);
[337] Paquet, 2004 ;
[338] Baumard, 1996, p : 1 ;

estiment que leur profit est «minimalisé» par eux de façon à ce que leur jeu soit à somme nulle.
A ce stade, on peut décliner la confiance en deux versants : une confiance relationnelle et une confiance systémique. La première semble être la plus pertinente dans le cadre de l'organisation en réseau tout en sachant que la dialectique ou la complémentarité qu'elle a avec la seconde, qui est de nature formelle, est nécessaire pour notre analyse s'intéressant dans ce mini-cas aux relations de long termes entre les producteurs et les industriels/distributeurs. On peut imputer le problème de confiance systémique aussi bien au gouvernement à distance par l'état qu'au gouvernement supranational[339] de la commission européenne. En théorie politique, ces derniers en sont les pourvoyeurs par excellence, alors que la confiance relationnelle reste du ressort des acteurs du réseau de la filière laitière. Les entrepreneurs membres de la filière sont amenés tout à la fois à coopérer du fait de la division du travail et le besoin en ressources, et à être des concurrents suivant leur position (faible ou forte) dans le maillon de la filière. La concurrence comme la définit C.Mantzavinos et al[340] (2009) ne peut pas être synonyme du concept de marché comme le font si souvent les économistes. Pour les auteurs, le marché peut être définis «comme un processus d'échange et la concurrence comme une rivalité, qui peut avoir lieu non seulement sur le marché mais aussi dans le domaine politique ou dans les organisations –quand deux ou plusieurs individus s'efforcent d'atteindre le même but», en l'occurrence le maximum de profit quitte à ce soit au détriment des acteurs qui se trouvent dans le maillon faible de la filière comme c'est le cas des petits producteurs-entrepreneurs laitiers.

Les entrepreneurs qui se trouvent en chaque étage de la filière sont incités à partager (plutôt que d'échanger) des connaissances via le marché tout en sachant que d'un étage à un autre, ils possèdent des connaissances spécialisées dans leur domaine respectif, ajouté à cela qu'ils partagent déjà des solutions aux problèmes qu'ils avaient rencontré auparavant sous forme de règles de jeu liées au réseau d'institutions qui gouverne tant bien que mal de leur cohérence organisationnelle et inter-organisationnelle. C'est pourquoi, il est judicieux de rappeler que «quand ils démarrent leur activité, [ces]… entrepreneurs savent quelles lois ils doivent respecter et à quels point les droits de propriété sont respectés ou violés par [le gouvernement à distance par] l'état ; ils sont déjà les «personnes légales» de la théorie légale» (Mantzavinos et al, 2009). Avec le temps, leur milieu organisationnel et inter-organisationnel sera façonné par une macro-culture particulière (Granvetter[341]) qui s'intègre à leur milieu intérieur sous forme d'une «trame causale qui confère aux organisations certaines dispositions (habitus), … [et] contient une logique dominante qui alimente cette propension à certains type de réactique, et façonne une socialité (une capacité à inventer des ciments sociaux) qui va entrainer l'organisation dans certaines directions»[342] de façon à ce que celle-ci endosse des modalités différentes à l'enceinte d'une institution particulière comme l'a bien montré William Ouchi (1980). Et «à tout moment, il y a un équilibre écologique plus ou moins stable de la macro-culture qui caractérise le milieu intérieur : c'est le résultat de l'inertie de l'histoire, mais aussi d'armistices entre les contraintes géo-socio-culturo-techniques du milieu extérieur et les

[339] Supranational par certains aspects liés notamment à l'émission de directives et de règlements. Le terme supranational ou supra étatique n'est pas le terme approprié puisque le gouvernement de l'Europe se fait généralement par la décision à l'unanimité si ce n'est la majorité qualifiée des ministres des états-membres. On est loin de l'organisation collégiale que nous aborderons dans les pages qui suivent.
[340] C.Mantzavinos et al,(2009, p : 469-492) ;
[341] In Paquet et al, 2001 ;
[342] Paquet et al, 2001 ;

valeurs et normes dans le milieu intérieur»[343]. C'est ainsi que la dynamique de l'action organisée réclame trois composantes polaires susceptibles d'aider à comprendre ce la dynamique de l'action organisée par la notion d'apprentissage social/organisationnel[344]

2-1) Dynamique de l'action organisée, apprentissage et déconstruction organisationnelle

Ces trois pôles attracteurs de sens de la dynamique organisationnelle forgés par Donald Schon l'un des penseurs Américains de la pratique de l'apprentissage social et organisationnel et affinés par Paquet et Laurent (1995) et Paquet et al (2001) sont : le pôle structurel, le pôle théorique ou référentiel, et le pôle technologique. Le pôle structurel met l'accent sur le rôle et les relations entre les acteurs eu égard à une macro-culture[345]. Concrètement, la combinaison de forces inhérentes à la macro-culture en tant que construit Humain fait dire que les caractéristiques structurelles d'une organisation se comprennent qu'à partir des limites cognitifs des acteurs et des problèmes liés à l'aspect affectif des êtres humains qu'ils posent au fonctionnement de tout effort collectif (Friedberg, 1997). Du point de vu analytique, «Les structures….ne sont donc plus considérées ici comme l'expression d'une rationalité extérieure et supérieure aux processus organisationnels, que cette rationalité résulte d'une volonté managériale [d'un étage ou d'un double étage incluant la gouvernance au sens de Robert Perez (2003) et partant la gouvernementalité de Michel Foucault (2004)] et des contraintes technico-économiques que celle-ci incarne, ou qu'elle découle des contraintes de survie et d'adaptation de l'organisation conceptualisée comme un système naturel. Ils trouvent leur sens et leur justification dans la nature de ces rapports mêmes qu'ils structurent en étant façonnés par eux». «De variable exogène, les structures, [mais aussi] les règles et les buts organisationnels deviennent ici variable endogène. Ils sont déréifiés et remis dans le jeu : ils sont les produits même des processus d'interaction et de négociation qu'ils encadrent, et partant, se heurtent aux mêmes limites de la rationalité qui caractérisent les comportements humains qui leur donnent naissance» (p : 281)[346] ; le pôle théorique, quant à lui, «porte sur les vues et perspectives des acteurs pour ce qui est des objectifs, des opérations et des ambitions du jeu»[347]. Il prend aussi en compte, surtout lorsque les entrepreneurs commencent leur activité, la théorie légale dont la référence conserve un rapport étroit avec les instruments de la souveraineté. Avec le temps, la théorie légale devient un pôle théorique extrême à partir duquel les acteurs pertinents notamment les experts juridiques des sociétés (privées entre autres) puisent leur stratégie de contournement à la limite de leur cadre de référence. Pourquoi ? Parce qu'ils considèrent «que les lois ont été faites pour être contourné et d'ailleurs l'entreprise n'est pas faite pour appliquer les lois. Il faut dire les choses telles qu'elles sont, c'est la vérité »[348] nous souligne un grand responsable juridique d'une société de transport dans le cadre de notre enquête de terrain, et que même si les lois en questions s'appliquent pour se confondre au principe de la concurrence, elles ne peuvent en venir à bout ; le pôle technologique quant à lui «constitue l'ensemble des procédures par lesquels on

[343] Ibid. ;
[344] Paquet et al, 2001 ; Laurent et Paquet, 1995 ;
[345] Ibid. ;
[346] Friedberg Erhard,"La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée", in : Chevallier J. (Ed.). *Désordre(s)*, PUF, 1997 ;
[347] Paquet et al, 2001 ;
[348] Cadre supérieur d'une entreprise de transport A, nommé D ;

mène le jeu (Schon, 1971[349]). Ces procédures en disent long sur leur aspect évolutif à raison de l'évolution des lois scientifiques entrainant par là même l'évolution de la technique dont la vocation est apparemment organisationnelle (Pesqueux, 2004). C'est bien la conceptualisation sur des techniques à partir de leur accumulation conjointe avec les références aux lois scientifiques qui participe du discours sur la logique de la science (Ibid.). Ce discours porte alors sur un objet technologique en tant que résultat de procédure particulière à caractère social ou organisationnel. March (1974) avait suggéré pour sa part de s'éloigner de toute méthodologie scientifique d'action qui viserait à rechercher à tout prix la cohérence des objectifs organisationnels avec l'action ou comportements des membres de l'organisation qui est «selon lui, une caractéristique profonde de la pensée managériale et planificatrice »[350]. Pour se faire, il insiste sur la procédure dont le discours scientifique repose sur «la technologie de la déraison» ou (a technology of foolishness) que Erhard Friedberg (1997) définit ainsi : c'est «une méthode qui permette de suspendre (temporairement) cet impératif de cohérence et de rationalité linéaire objectif/moyens afin de pouvoir oser des comportements incohérents avec nos préférences présentes, seul moyen finalement pour en découvrir de nouvelles». *la technologie de la déraison* est bien l'incarnation de situations et de processus permettant aux adultes que James March compare aux enfants, de prendre conscience du fait qu'ils ne savent pas nécessairement ce qu'ils veulent, ce qu'ils préfèrent et ce qui est bon pour eux. Dès lors cet *outillage mental* vise à les faire reconnaitre ces faits par occultation temporaire de leur contrainte de rationalité ou que certains appellent leur «prison mentale» (Morgan, 1989) «pour explorer de nouveaux comportements et avec de nouvelles valeurs»[351]. Ainsi cette technologie de la déraison en tant que procédure scientifique a une vertu heuristique quant à la déconstruction de certains concepts organisationnels (Friedberg, 1997) et dont la vocation ultime est de rendre l'organisation comme objet désincarné. Aussi, en tant qu'heuristique ou topique, *La technologie de la déraison* de James March vaut pour toute les organisations qui nous intéressent dans cette thèse, «il nous invite, comme le souligne Erhard Friedberg, à adopter une perspective plus souple et relâchée des liens cause/effet dans les organisations afin de ne pas surestimer leur cohésion et leur finalisation» (p : 284). Elle ne saurait rejeter la rationalité organisationnelle, mais nous indique tout même comme nous l'avons bien indiqué plus haut avec le même auteur que ce qui est essentiel dans le domaine organisationnel est bien «le contexte de l'action dans lequel se nouent et se gèrent des rapports de coopération, d'échanges et de conflits entre des acteurs empiriques qui seuls peuvent avoir des intérêts et dont les conduites se composent et s'agrègent, générant règles, structures, et buts organisationnels. Ce sont ces conduites et leurs caractéristiques qui sont premières et qui produisent les éléments structurels de l'ensemble» (p : 282). Ainsi, la prise en compte de la technologie de la déraison de James March comme topique ne saurait enfreindre la définition véritable de la technologie qui saurait caractériser le contexte d'action dans les organisations, à savoir, le processus de transformations des inputs en outputs conjugué à l'évaluation des résultats dans la perspective de la création de la valeur organisationnelle ou encore l'intérêt général ou l'intérêt conjoint pour l'ensemble des membres (Friedberg, 1997 ; Pesqueux, 2000). Il est donc nécessaire de tenir compte de pluralités d'étages organisationnels en ce qui concerne ici notre étude de gouvernementalité et de gouvernance. Et dès lors, il faudra s'attendre à des étages technologiques ou des technologies composites quant à la gouvernance des organisations en réseau. Ces technologies sociales ou organisationnelles en tant qu'objets différenciés et contigus seraient alors, toute chose égale par ailleurs, autant de

[349] In Paquet et al, 2001 ;
[350] Friedberg, 1997 : 275 ;
[351] Ibid., p : 275 ;

modèles qui structurent «l'ensemble des pratique » dont ils peuvent faire l'objet, pour reprendre, au pluriel, la précision conceptuelle faite par Yvon Pesqueux (2004 : 25). L'on comprend dès lors que ces trois dimensions, constitutifs du système organisationnel seraient en interaction, si bien que tout changement dans l'une aura des répercussions dans les autres. Elles seraient de part leur interaction au cœur du changement organisationnel du réseau.

2-2) Le réseau comme mode d'organisation est-il un système avec des sous-systèmes ? Et pour quelle gouvernementalité

Les réseaux socio-techniques explorés plus haut intègrent déjà la notion de technologie sociale et organisationnelle. La notion de capital social/relationnel des acteurs a été mobilisée pour rendre compte de leur capacité de pouvoir dont les sources viennent de leur réseaux sociaux-techniques. L'on voit ici que le réseau comme mode d'organisation est d'abord une entité ouverte qui doit son fonctionnement à l'égard de son environnement que par les ressources qu'il peut procurer à ses membres, notamment les acteurs agissant également en dehors de lui au travers «des liens faible» et qui en retours lui permettent de se procurer les différentes ressources nécessaires à son fonctionnement. En mettant «les liens faibles» au cœur du dispositif d'interface entre le réseau et son environnement immédiat, le réseau comme mode d'organisation promeut l'importance des relations interpersonnelles et partantes *le capital social* faisant des individus des acteurs qui serait capables de mobiliser diverses ressources bien plus qu'informationnelles, pour en embrasser d'autres, notamment les ressources politiques, économiques et symboliques. Bien que le réseau offre ici une définition fonctionnelle, somme toute équivalente à la définition d'un système organisé. Il s'en distingue par la dynamique des liens forts et faibles et les sauts structurels de ces membres, si bien que ces liens seront appelés à se transformer, à disparaitre ou à se créer dans le cadre d'échanges politiques et de négociations entre les acteurs stratégiques suivant «les forces en présence dans le contexte organisant»[352]. C'est ainsi que le réseau comme mode d'organisation prend en compte à la fois les relations d'échange dans le cadre du pôle structurel qui en est l'une des composantes, mais aussi d'autres relations dans le cadre du pôle technologique par lequel le réseau tire en même temps qu'il procure les ressources à son environnement qui ne se limiteraient pas aux informations. Ce qui en retour affecte la procédure du jeu en son sein par modification de la structure en fonction de l'évolution des liens et des connexions ainsi qu'à leur pondération. Les perspectives et vues des acteurs quant à l'évolution des objectifs et finalités seront amenées à changer suivant l'ampleur des liens forts au sein du réseau, lesquels pourraient le rendre hermétique quant aux sollicitations de son environnement immédiat et dans ce cas là on peut s'attendre qu'à des changements mineurs affectant, et sa structure, et sa technologie. Inversement, l'abondance des liens faibles préfigurerait la possibilité de changement structurel et référentiel des acteurs dont la pertinence suit toujours le contexte empirique organisant. Au-delà des trois dimensions polaires (structure/technologie/théorie) qui participent de l'évolution du réseau comme système organisé tant en relation «métabolique» ou fonctionnelle avec son environnement pour rendre compte de divers modes d'organisation comme le marché, le clan et la bureaucratie (Ouchi, 1980) avec lesquels le réseau est en constante négociation, il doit tenir compte aussi de ce que Paquet et Laurent (1995) appelleent «les relations imposés/auto-imposées, c'est-à-dire, l'ensemble des relations imposées comme contraintes ainsi que les relations construites de façon délibérée pour assurer la gouvernance du réseau et orienter son évolution». C'est ainsi que l'on distingue, par

[352] Thorelli, 1986 in Laurent et Paquet (1995) ;

rapport à un système organisé, le tissu complexe de relations au sein d'un réseau suivant que celles-ci empruntent les composantes (de ci-dessus) de la dynamique et de l'auto-organisation du réseau, elles-mêmes dépendantes aussi bien des relations fonctionnelles du réseau avec son environnement (les liens faibles et les sauts-structurels) que des relations imposées notamment par le gouvernement à distance par l'état qui donnerait tout le sens aux technologies sociales au travers leurs déclinaisons possibles et imaginables dans un contexte empirique faisant corps avec le concept de la gouvernementalité de Michel Foucault (2004) telle qu'il pensé et actualisé dans cet ouvrage.

La technologie sociale , en tant que procédure permettant aux acteurs de jouer aux travers d'étages organisationnels qui empruntent la dimension verticale de la relation amont-aval entre les membres d'une filière productive, si l'on veut reprendre notre exemple, serait dans ce cas là une propriété du réseau-transactionnel ou stratégique ; la structure du réseau peut s'arrimer avec la structure organisationnel conformément à la définition structurelle d'un système-organisé qui en serait également une autre propriété du réseau ; et la théorie en tant que vue et perspective des acteurs par rapport aux objectifs et finalités organisationnelles du réseau est déterminante quant à l'appréciation du partage de valeurs communes mais aussi d'une identité propre au réseau et l'interdépendance entre ses membres. Elle constitue une propriété majeure dans la mesure où les technologies et les structures peuvent changer du fait des contraintes «socio-géo-éco-techniques venant» de l'extérieur par rapport aux normes et valeurs de l'intérieur sans provoquer un changement du cadre de référence des acteurs. L'exemple de la filière laitière qui nous a motivé a explorer la notion de réseau, gouvernementalité et gouvernance révèle une pluralité de contexte de l'organisation de la filière où à l'enceinte de l'étage de producteurs laitiers, il y a autant d'acteurs que de stratégies les concernant par rapport à «leur partenaire» qui se trouvent dans un autre étage de la filière, et qui sont mus par des rationalités différentes et activités différentes notamment de transformations ou de distributions. A l'étage des producteurs il y a une dominance de petits entrepreneurs par rapport aux gros ; à l'étage des distributeurs et des industriels, il y a autant d'acteurs que de façon de mener des activités de transformations, de distributions ou de productions agro-alimentaire. Et même alors au travers de ces étages, ces acteurs ont appris à communiquer, à échanger pour rendre leur environnement respectif stable et dénué d'incertitude. Jusqu'à un moment où la confiance relationnelle commence à s'effriter parce que l'on voit apparaitre au sein du réseau deux maillons fort bien distingués comme vu ci-dessus : le maillon fort et le maillon faible. Le maillon fort, celui des industriels/distributeurs généralement de grandes tailles, détiendraient le pouvoir d'imposer des contraintes pour orienter l'évolution du réseau. Mais il arrive un moment où le maillon faible du réseau, qui est celui des producteurs laitiers généralement des petits entrepreneurs ne peuvent supporter de telles contraintes. Pourquoi ? Par ce que les mécanismes/instruments du gouvernement à distance s'éloigneraient de la posture intelligente du néo-libéralisme de Michel Foucault, où le principe de la concurrence comme celui de la vérité sur les prix et les coûts ont du mal s'incorporer en leur sein pour que les relations métaboliques/fonctionnelles du réseau avec son environnement ainsi que les relation imposés par les gouvernements directs et à distance nationaux et le gouvernement supranational via des technologies sociales ou encore les relations construites de façon délibérée par les acteurs dominants sur les acteurs dominés puissent former un tissu relationnel complexe dans lequel le réseau comme mode d'organisation continuera de fonctionner dans un climat de confiance relationnel. Si dysfonctionnement il y a, il serait imputable soit à la défaillance d'un au plusieurs sous-

système de l'organisation en réseau, soit au réseau dans son ensemble au travers «le coefficient du pouvoir du réseau »[353] (désormais CPR), soit de son architecture et de l'ampleur de sa densité. Il convient au travers ces questionnements de comprendre pourquoi le réseau transactionnel de la filière laitière cesse de fonctionner et pourquoi la confiance relationnelle est rompue au niveau des acteurs pertinents ?

Comme tenu de notre analyse vu supra, le réseau comme mode d'organisation est traité comme un système organisé dont les constituants trouvent assise au travers les trois pôles attracteurs de sens du réseau, lui permettant d'évoluer et se transformer. Le pôle structurel, le pôle technologique et le pôle référentiel (théorie des acteurs). Ces éléments constitutifs du système doivent leur interaction et interdépendance que par l'existence des sous-systèmes qui synthétisent la discussion précédente. En accord avec les travaux de Le Moigne (1995), Le Moigne et Bartoli (1996) et Laurent et Paquet (1995) quant à leur formalisation pour prendre en compte un système différencié « en autant de sous-système ou NIVEAUX, [et où] chaque niveau pouvant être modélisé par son réseau et interprété de façon relativement autonome dès lors que les inter-relations de couplage inter-niveaux ont été soigneusement identifiées» (Le Moigne, 1995 :53) : d'abord, l'interface entre le réseau et son environnement au travers duquel transite les ressources humaines, informationnelles, financières et matérielles. Cette interface peut renfermer autant de concepts qui configurent le réseau socio-technique, comme celui des liens faibles de Mark Granvetter et les sauts structurels de Ronald Burt étudiés plus haut, et qui participent de la création de la valeur au sein du réseau, car ils faciliteraient l'échange des différentes ressources entre les membres, ajouté à cela que les sauts structurels font à leur tours rencontrer les solutions que détiennent certains acteurs aux problèmes des autres acteurs du réseau, comme nous l'avions bien indiqué plus haut. Ce sous-système peut être formalisé par un concept biologique de l'évolution naturelle de tout réseau socio-technique par rapport à son environnement, à savoir alors : «le sous-système métabolique» ; ensuite, le sous-système «opérant» est celui par lequel les acteurs du réseau se trouvent reliés par autant d'activités que de ressources nécessaires au fonctionnement du réseau et donc sa transformation. C'est ainsi qu'il est judicieux de distinguer analytiquement les trois types d'activités[354], à savoir les activités non-structurées, semi-structurées et les activités structurées par lesquelles on saura caractériser le réseau en question par sa contraction/sa décontraction, par son rétrécissement/par son rallongement et ce, en rapport avec le sous-système métabolique. Se sont autant les ressources que les activités et les acteurs qui déterminent l'ensemble d'opération du réseau, lequel serait rendue possible par le sous-système métabolique et grâce auquel on saura apprécier «les frontières» du réseau dans sa dimension dynamique. Mais, le sous-système opérant à besoin du sens pour toute mobilisation des ressources nécessaires aux activités des acteurs pertinents du réseau. Dès lors, il y a toute la place au «sous-système architectonique »[355] où le pôle technologique tel qu'il est défini plus haut, emprunterait non simplement l'étage managérial, mais également l'étage du management du mangement (Perez, 2003). Les aspects de positionnement de ces technologies sociales aux travers de ces étages conjugués aux relations interpersonnelles donnent tous le sens à la manière dont le jeu des acteurs s'effectuera par appel au système métabolique et le sous-système opérant. L'on comprend ici que la technologie comme processus qui vise à transformer les inputs en outputs suivant la chaine verticale d'une filière laitière ne saurait épuiser le sous-système architectonique qui doit en tout état de cause être liée à la dynamique

[353] Laurent et Paquet, 1995 ;

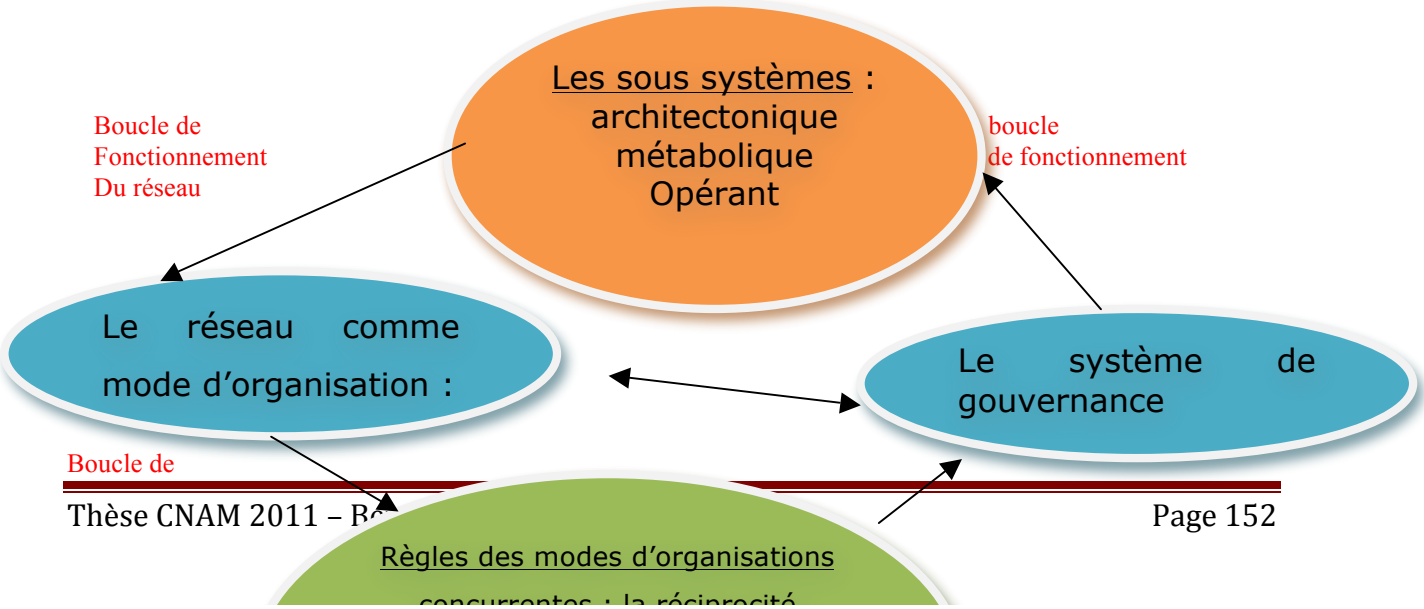
[354] Nous reprendrons ce développement au milieu de cette thèse de façon à éviter de tout dire dans cette partie et pour mieux répartir les explicitations conceptuelles lorsque la nécessité et l'obligation les recommandent ;

[355] Laurent et paquet, 1995 ;

du réseau, et donc de prévoir la création de certaines technologies sociales et l'élimination de technologies défaillantes. Mais compte tenu de notre analyse, vue supra, du concept de gouvernementalité, les technologies sociales et organisationnelles doivent leur présence non pas seulement aux acteurs pertinents du réseau stratégique de la filière, mais aussi au gouvernement à distance par l'état national et/ou supranational qui leur donnerait toute leur pertinence dans le cadre d'une rationalité gouvernementale néolibérale de Michel Foucault. Dès lors, à l'auto-imposition de relations par les acteurs participants, il faudra aussi l'imposition de certains types de relations aux acteurs de la filière de la part des gouvernements à distance (gouvernementalité) et des gouvernements directs (souveraineté interne et transnationale), par le biais des sauts-structurels de Ronald Burt (2000), de façon à incorporer, plus au moins, les principes de concurrences et de la vérité sur les prix et les coûts dans des mécanismes appropriés et faire en sorte que des «conditions auxiliaires» (Paquet et al, 2001) en faciliteraient la tâche suivant les contextes empiriques organisant. D'où la nécessité d'un sous-système de gouvernance capable de mener aussi bien que possible la conduite des conduites non pas seulement aux travers des codes (de conduites) propre aux membres du réseau, «mais aussi dans le contexte social, économique et politique dans lequel le réseau beigne»[356]. Nous voyons ici que l'interdépendance, par alignement entre les sous-systèmes constitutifs est conditionnelle du fonctionnement du réseau stratégique tel qu'il est abordé ici par sa dynamique faisant en sorte que le réseau se rétrécit ou se rallonge ou se contracte et se décontracte. Sa dynamique fait dire tout simplement que le réseau apprend par l'ampleur de l'intensité de la relation entre les membres, et dont le déterminant est aussi bien le pouvoir du réseau (qui serait transversal pour ne pas se confondre ni à la hiérarchie, ni au marché) et les pouvoirs des acteurs qui peuvent prendre plusieurs formes comme vu supra. Mais compte tenu de la domination prévisible des industriels/distributeurs sur les producteurs, parce qu'elle est mise en exergue en raison de la concentration remarquée des premiers, qui leur à donner de la puissance pour conduire le réseau vers une certaine direction qui, malencontreusement bute sur la distribution transversale du pouvoir du réseau et partant sur l'alignement supposé des sous-systèmes de façon à ce que le réseau se polarise qu'entre les deux acteurs pertinents et dont l'un impose désormais un «modèle mental» de partage aux autres à travers des technologies sociales et organisationnelles qui contournent la visée principielle de la dialectique de la coopération/concurrence, à savoir l'apprentissage et l'innovation continues du réseau comme mode d'organisation dans la perspective de la rationalité gouvernementale néolibérale de Michel Foucault (2004). Or, il s'agit de relever ici que la confiance relationnelle s'effrite au fur et à mesure que la confiance systémique dont l'émanation est le gouvernement à distance est rendue inopérante parce les technologies sociales sous-jacentes ont du mal à incorporer efficacement les principes de «la concurrence», de «la vérité sur les prix et les coûts» et de «la coopération». La vocation impersonnelle de ces technologies conduit à la distorsion des relations interpersonnelles qui sont essentielles quant à l'apprentissage et à l'échange de ressources de toutes sortes. Ces technologies sociales marquent leur loyauté plus au marché (voire dans d'autres cas aux clans et à la bureaucratie) qu'au réseau en faisant en sorte que les acteurs pertinents ne puissent pas partager des valeurs et des normes communes, campant leur activité qu'au niveau de la réciprocité marchande. Alors qu'en temps normal ces mêmes acteurs ont eu tout de même «le même parcours d'apprentissage,… sur les institutions formelles et informelles»[357]. Seulement qu'il s'agit ici d'un apprentissage en simple boucle par ce que le sous-système de gouvernance est inopérant

[356] Ibid. ;
[357] Ibid. ;

et pour le provoquer, les dominés vont mettre ces défaillances scandaleuses à la place publique de la cité, provoquant ainsi une série de cascade de manifestation, par laquelle l'environnement présumé du réseau serait affecté et donc le sous-système métabolique et partant, le sous-système opérant. Le scandale conduit à remettre le sous-système de gouvernance dans une position dominante lui permettant d'imposer son pouvoir sur les autres sous-système évoqué afin de déclencher une série de réforme au niveau du sous-système architectonique et partant les sous-système opérant et métabolique. Le sous-système de gouvernance permettra via le sous-système architectonique de revoir de fond en comble les technologies sociales et organisationnelles aux travers des étages pour changer les règles de jeu tant aux niveaux des institutions informelles et des institutions formelles. En même temps, ce système de gouvernance ne peut s'en passer des principes guides énumérés supra. Mais, ces principes ne sauraient opérer seuls si le contexte social et politique ne donne voie au chapitre en matière de démocratie ou de ce que Gilles paquet (2004) appelle «le principe de maximum de participation». La visée de celui-ci est d'une part, assurer une mise en commun de connaissances et d'autre part, «un engagement ferme [de la part des acteurs concernés] à honorer des engagements pris au vu et au su de tous, à cause de la légitimité qui émerge de processus plus inclusive». De même, le principe de subsidiarité est primordial parce que certaines compétences liés notamment à la filière laitière ou à l'agriculture ou l'industrie agroalimentaire relèvent des gouvernements nationaux, alors que d'autres compétences liés notamment au principe de la concurrence tant au niveau de la gouvernementalité que de la souveraineté sont du ressort de «la commission européenne». En outre, le besoin de faire du réseau un système organisé recommande qu'il soit ouvert sur son environnement, et que par conséquence son dysfonctionnement ne viendrait pas des principes indiqués, mais de la façon dont les technologies sociales ont été conçu pour les incorporés conjointement par des gouvernements nationaux, la commission européenne et les acteurs eux-mêmes. L'amendement des technologies sociales et organisationnelles ne peut venir que des sous-systèmes (évoqués supra) qui seraient apte à le faire à moindre coût sans changer tout le système. C'est pourquoi, la segmentation du système en sous-système comme vu supra va de soi. Car, il ne s'agit pas de changer le système pour faire face au choc décrit dans l'exemple, mais faire des ajustements raisonnables au niveau des technologies sociales de façon à ce que ces dernières incorporent intelligemment les principes énumérés pour que le réseau réapprenne à nouveau suivant des technologies amendées, des architectures organisationnelles davantage ouvertes et suivant un cadre de référence renouvelé. N'y a t-il pas alors possibilité de faire appelle au modèle hypothétique de gouvernance pour donner sens à l'action organisée eu égard à la gouvernementalité et aux souverainetés ?



Dysfonctionnement
Du réseau

Relation de pouvoirs basée sur une autorité Légitime et réciprocité quant ce n'est pas la réciprocité tout-cour.

Fig.5 à partir d'Ouchi (1980), Laurent et Paquet (1995) et Jebbour(2007)

2-3) La gouvernementalité par le modèle hypothétique de gouvernance des organisations

Les institutions formelles consistent dans «les règles de jeu de la société…, des contraintes humaines inventées pour structurer les interactions humaines». Par exemples, les constitutions, les législations et les règlements et «leur moyen d'application » (Mantzavinos et al, 2009) ; les institutions informelles quant à elles «émergent et changent dans un processus d'interaction spontanée et sont» véritablement le résultat de l'action humaine et non pas d'un dessin Humain (Ferguson in Mantzavinos). «L'émergence spontanée des institutions informelles est un processus d'innovation et d'imitation qui se déroule au sein du groupe social qui apprend collectivement» (ibid.). De cet apprentissage lié au respect des conventions (d'où l'importance de l'hypothèse des conventions au sens large dans la gouvernementalité et donc dans la gouvernance), des règles morales et normes sociales émerge un ordre social. Il est plus facile de comprendre cela dans le contexte des sociétés primitives où il n'est guère besoin des institutions formelles pour établir l'ordre social (Jebbour, 2004 ; Mantzavinos et al, 2009) ni même des mécanismes de contrôle (Mantzavinos et al, 2009 ; Paquet[358], 2009). Or dans le contexte de sociétés impersonnelles et complexes où l'apprentissage est différencié parce qu'il y a autant de sociétés que de groupements d'individus, l'émergence ou la régénérescence de l'état en tant qu'institution formelle et dispositif de contrôle est tributaire au fait que certains acteurs comme c'est le cas des industriels/distributeurs agro-alimentaires, de notre exemple, commencent à exploiter «les engagements des autres membres … [de la filière ou du réseau supposé] pour profiter des avantages potentiels de la défection. D'autres l'imiteront, et après un certains temps, le nombre de free-riders augmentera significativement. En conséquence, l'environnement des autres … [acteurs de la filière] (non tricheurs et moraux) changera». D'où le besoin d'une grille de lecture et «interprétation commune de la réalité» qui justifie l'intervention de l'acteur institutionnel étatique (le gouvernement à distance) afin de structurer leur interaction[359]. Pourquoi ? Parce qu'une réponse individuelle de chacun des acteurs à chaque fois que l'un des leurs triches dans l'enceinte de la filière serait coûteuse en terme de coûts de transaction parce qu'il faut mobiliser beaucoup d'énergies, de temps afin d'y faire face. Les acteurs constitutifs de la filière peuvent être considérés comme membres d'une communauté parce qu'ils ont appris à communiquer facilement entre eux et, ce processus de communication qui s'intègre dans leur échange leur a

[358] La gouvernance publique, forum de management HEC de Montréal, du 29 septembre au 02 octobre 2009 ;
[359] C'est d'ailleurs la raison d'être du gouvernement direct par l'état ou à distance qui figure l'objet de la science politique.

permis de construire «des modèles mentaux partagés »[360], lesquels en disent long des conventions en tant qu'ordres cognitifs qui émergent de leur interactions (Orléan, 1994) et leur servent de «repères qui permettent aux membres du réseau de coordonner leurs actions» (Laurent & paquet, 1995). Ils appellent donc des révisions à chaque fois que des dysfonctionnements affectent la gouverne du réseau comme mode d'organisation, et ce, en termes de confiance relationnelle. Les associations et les syndicats des producteurs laitiers à eux seul ne peuvent pas apporter les remèdes appropriés à la problématique parce que les considérations marchandes l'auraient emporté sur toute autre chose, et dans ce cas là, tout en reposant sur un processus de communication, l'échange marchand est temporaire et la formation «des modèles mentaux partagés» se fait que dans le processus d'échange. Bien entendu, la coordination des savoirs repose dans ce cas là sur le système du prix comme vu supra, mais dépend aussi du cadre institutionnel[361] à l'échelon national ou européen, qui dans bien d'exemples prend la forme d'agences (dépendantes ou indépendantes des gouvernements) dont la spécialité est de réprimer les comportements opportunistes et malhonnêtes. Or ces institutions ne peuvent apporter des remèdes au processus évolutif des échanges entre les acteurs dans le marché parce que les «modèles mentaux partagés» par ces derniers peuvent ne pas coïncider avec des coûts de transactions faibles, comme c'est le cas de l'exemple que nous étudions où au contraire, il y a des coûts transactions exorbitants, entrainant des dégâts socio-économiques et une atteinte à l'ordre public. Ces institutions formelles qui sont censées apporter des remèdes à travers des organismes de contrôles légaux, et qui sont liés à la souveraineté interne et à la souveraineté transnationale (à l'échelle européen) n'avaient pas en effet apportés des remèdes eu égard aux risques systémiques, et c'est par le biais de l'ampleur du scandale à l'échelle européenne qu'une remise en cause de certains instruments de la souveraineté a été remis aussi bien sur la scène nationale que sur la scène européenne. Ils se sont vus alors comme étant défaillants. Et c'est pourquoi ces souverainetés, de part les limites avérées de leurs instruments juridiques voire morales, ont besoin du concept de la gouvernementalité de Michel Foucault (2004) dans la perspective d'une coordination efficace du réseau. Et dès lors, l'emploi délibéré de la notion de réseau institutionnel est appropriée pour tenir compte aussi des institutions informelles, et partantes, des conventions prises dans un sens élargi incluant, et l'expérience acquise par chacun des participants, et le contexte de leur commun accord et dont le scandale en serait une variable pertinente qui leur sert comme moyen de repère. Paul Laurent et Gilles Paquet (1995) de l'université d'Ottawa (Canada) ont caractérisé pertinemment la notion de scandale, que nous avons évoqué plus haut, de façon à ce qu'ils puissent justifier notre emploi de la notion de réseau d'institutions, à savoir au pluriel, que «les scandales ont un caractère aléatoire et une dynamique propre qui font que leur impact n'est pas toujours prévisible, il s'ensuit qu'il y aura discontinuité dans les normes en vogue». Dit autrement, les scandales en tant que variables contextuelles font voir la pertinence de la validité des normes qu'en rapport à des circonstances seulement. Dès lors et d'une manière parallèle, il y a autant de normes que de circonstances précises, ce qui contribue à inclure ces normes parallèle non pas dans une hiérarchie mais dans une hétérarchie par laquelle les réseaux d'institutions formelles et informelles ont toute leur place pour donner sens à la gouverne du réseau notamment marchand à partir des limites «du système de gouvernance».

La notion de convention figure désormais dans les hypothèses pertinentes quant à la gouverne du réseau comme mode d'organisation. Elle serait au commencement dans le cadre d'un

[360] Mantzavinos et al, 2009 ;
[361] Ibid. ;

processus évolutif affectant, par le pouvoir des participants, au fur et à mesure les deux types de règles formelles et informelles pour conduire, via des mécanismes appropriés sur la base des échanges politiques et des négociations (Erhard Friedberg[362]), vers le changement des institutions formelles[363]. Elle intéressera d'une part, comment les acteurs de la filière produisent d'une manière intériorisée les institutions informelles ? Et d'autres part, quels sont les mécanismes qui leurs sont appropriés quant au respect des principes de la vérité sur les prix et les coûts, de la concurrence. Et comment rendre possible leur intégration dans une technologie sociale ? Ces mécanismes ne relèvent pas de la souveraineté, bien qu'ils en veulent changer certains instruments, mais de la gouvernementalité et s'accommodent alors du gouvernement à distance par l'état national et par la commission européenne. C'est d'ailleurs ce qui rend intelligible la création des mécanismes temporaires de «médiateurs». En effet, ce sont des experts mandatés par les gouvernements pour solutionner le problème afin que le gouvernement à distance puisse légiférer juridiquement ou moralement (codes de bonnes conduites[364]) dans le but de changer les institutions formelles. C'est ainsi que ces dernières «sont imposées *extérieurement* à la communauté (membres du réseau de la filière laitière) comme le produit exogène de l'évolution des relations entre les dirigeants» ou entrepreneurs de la filière. Et s'incarnent alors dans les gouvernements directs/indirects des états apporteurs de confiance systémique[365]. Mais à défaut de confiance relationnelle entre les acteurs du «réseau» et rappelons-le, il est hors de question de parler de réseau comme mode d'organisation, mais plutôt du marché comme mode d'organisation, qui serait régulé par le prix et grâce auquel la norme de réciprocité assure son fonctionnement.

La complexité de la gouverne du marché laitier sur le plan local (en France) fait que l'organisation de la filière laitière ne peut reposer sur un prix national du Lait, et c'est pourquoi les «Producteurs et industriels privés ou coopératifs semblent d'accord sur la nécessité d'un mécanisme de régulation des marchés, pour compenser la «dérégulation» européenne»[366]. Toute la question est de savoir «Qui décide ? Quels remèdes ? Qui paiera ? Les désaccords dépassent le cadre des familles professionnelles. Même entre eux, les industriels divergent. Leurs intérêts ne sont pas les mêmes. Dans un groupe comme Danone, le lait ne représente que 10 à 15 % de la production finale. Chez Lactalis, c'est 50 %. Entremont fait plus de 30 % de son chiffre d'affaires avec le beurre et la poudre». Des solutions ont été avancés par les acteurs du réseau marchand afin que celui-ci organise la filière à l'étage local tout en sachant que cette organisation serait tributaire des méta-organisations tant à l'échelle européenne qu'à l'échelle mondiale. On peut relever une proposition de solution qui pourrait faire l'accord des producteurs et des industriels tout en sachant qu'elle demeure partiale et partielle parce que les associations de consommateurs finaux ne sont pas invités à s'y prononcer et c'est aussi

---

[362] In Cabin, 2000 ;
[363] Ibid. ;
[364] On peut rependre un exemple récent où le gouvernement français actuel (2009) a fait baisser la TVA pour les restaurateurs (de 19,6% à 5,5%) en contre partie (morale) que ces derniers fassent baisser leur prix et recruter davantage de salariés. Or après une période d'observation, ces derniers peinent à baisser leur prix, ce qui a conduit certains parlementaires de la majorité comme de l'opposition de réfléchir à une autre manière de voir dans la perspective de fluidifier la loi de façon à ce qu'elle soit souple et dynamique. Si les restaurateurs tiennent leur engagement le taux actuel reste inchangé, dans le cas inverse, le gouvernement serait amené à remettre le taux ancien de 19,6%.
[365] Ce qui justifie la raison d'être de l'état souverain quoi que dans le contexte européen une partie de la souveraineté des états est transférée à l'échelon européen ;
[366] Marie-Josée Cougard, La France s'enfonce dans la crise du Lait, Les Echos n° 19490 du 02 Septembre 2005, page 20 ;

parce que les réseaux marchands extranationaux ne sont pas pris en compte également: «mettre en place un système de caisse de péréquation des prix. Les entreprises rémunéreraient les producteurs selon leurs marges et les producteurs les mieux payés reverseraient une partie de leurs gains au profit de leurs collègues moins chanceux»[367]. Cette solution qui vise à mieux coordonner les acteurs des réseaux de la filière laitière en France repose sur «des mécanismes de contrepartie qui vont empêcher l'un ou l'autre des partenaires de s'emparer du pouvoir ou de commettre des abus de pouvoir quand les circonstances le permettent», et peuvent se voir aussi comme assises sur lesquelles tant le gouvernement à distance (eu égard à la gouvernementalité) via les mécanismes temporaires et la souveraineté pourraient assoir le «capital de confiance porteur de collaboration plus facile». Ces mécanismes doivent s'incorporer dans des instrumentations suivant des processus d'échanges politiques qui seraient à même de venir à bout de la déconcertation organisationnelle (Baumard, 1996) du réseau et le renouvellement institutionnel parce que les institutions (formelles) n'ont de visibilité pour la conscience humaine que quand elles défailles (Paquet, 1995[368] ; Mantzavinos et al, 2009) et questionnent pêle-mêle et le type d'activité mobilisé par les acteurs tout au long du processus d'échanges politiques et de négociations en chacun des étages qui composeraient la technologie sociale, et le processus conventionnel susceptible de dynamiser l'institution formelle.

Outre le constat de l'aspect réactif (commutatif) du comportement du gouvernement direct par l'état (Français) visant à éteindre l'incendie, Le gouvernement à distance par l'état emprunte les technologies sociales qui nécessitent d'abord des mécanisme temporaires de médiateurs ; et ensuite par l'intervention des ministres concernés auprès des acteurs de la dite filière (la tradition jacobine, voire continentale) suite aux recommandations des experts mandatés ; et enfin par la mise en œuvre progressive des recommandations par les acteurs eux même, et dans ce cas là le mécanisme de confiance relationnelle a un rôle à jouer par rapport au mécanismes de confiances systémiques évoqués supra pour éviter des comportements opportunistes et malhonnêtes qui nuiraient à l'efficacité de la coordination de façon à accroitre les coûts de transactions[369]. A ce stade, il est nécessaire de rappeler que le cœur du problème se trouve au niveau du maillon faible de la filière, à savoir les petits producteurs laitiers qui, par le jeu de la concurrence n'arrivent pas à vivre de leur métier étant donné que les industriels et les distributeurs imposent de part leur poids économiques un prix qui ne couvre pas le coût de revient des petits producteurs. Leur concentration conduit en effet à ce qu'ils soient le maillon fort de la filière, qui est d'ailleurs problématique quant au respect du principe de la concurrence. Ainsi, à mesure que la confiance relationnelle progresse, les acteurs qui constituent le maillon faible du réseau se trouveraient davantage encourager à s'engager aux travers du processus de construction des «modèles mentaux partagés», grâce aux conventions, afin de maintenir le réseau comme mode d'organisation au lieu du marché comme mode d'organisation, même si les deux logiques organisationnels cohabitent pêle-mêle, parce qu'ils peuvent y trouver leur compte en termes de partages de coûts/bénéfices. Certes, la norme de réciprocité caractérise ces deux modes d'organisation qui se trouvent en quelque sorte imbriqués au niveau de la filière, avec une différence près que la confiance relationnelle conjugué à la confiance systémique réclameraient au niveau du réseau comme mode d'organisation, une collaboration extensive et donc un gouvernement à distance par l'état qui lui donne sens. Dans le réseau, la confiance relationnelle repose en effet sur des normes et valeurs communes, et n'a de sens qu'en rapport avec la confiance systémique alors

[367] Ibid. ;
[368] Paul Laurent & Gilles paquet (1995) ;
[369] , et surtout pour les acteurs les moins chanceux notamment les petits producteurs de laits ;

que dans le marché mode d'organisation, outre la norme de réciprocité, il est question d'une autorité légitime fut-elle une agence indépendante en tant que technologie sociale d'un gouvernement à distance par l'état (national ou la commission européenne) ou d'une agence dépendante que l'on peut considérer comme prolongement de la raison d'état. Ainsi, la collaboration extensive qui nécessite une interdépendance entre les acteurs de la filière s'en retrouve encouragée par la confiance[370]. Les deux ingrédients organisationnels que sont la confiance relationnelle et l'interdépendance sont auto-renforçant quant à l'organisation en réseau par dépassement de l'organisation par le marché tout en sachant que cette logique organisationnelle soit présente, puisque dans ce dernier, le mécanisme du prix fait que la sanction viendrait de l'ensemble des intervenants lorsqu'il est fait état de la tricherie venant de l'un des leur.

La confiance relationnelle forge le réseau non pas en tant que tel mais comme mode d'organisation de façon à ce qu'il puisse être gouverné tant au niveau national qu'à l'échelle européenne.
Certes le mécanisme de gouvernement à distance par les «médiateurs» est temporaire, parce que la proximité institutionnelle devait être assurée par le gouvernement national qui est en prise direct avec les problèmes des petits producteurs laitiers et qui sont des viviers du «marché politique», mais l'ampleur de la problématique est extranationale. Ce qui ne règle que partiellement le problème, et recommande ainsi des mécanismes complémentaires du gouvernement du réseau marchand laitier européen, à l'échelle « supra étatique»[371] capables d'incorporer le principe de «la vérité des prix et des coûts » et le principe de la concurrence de façon à ce que si solution il y a en France par le mécanisme temporaire des médiateurs, celui-ci devrait s'étendre à l'échelle de l'union européenne par une décision collégiale, à l'unanimité ou à la majorité qualifiée des ministres d'agriculteurs à Bruxelles. Ainsi en date du 13 octobre 2009, à la suite d'une réunion informelle, ces derniers ont créé un comité (que l'on verra dans la partie 3), un groupe de travail à caractère temporaire, formé par des experts, et qui a pour tâche de trouver une solution à long terme afin de sortir le secteur Laitier européen de la crise. «Les travaux de ce groupe conduit par le directeur général de l'Agriculture de la Commission européenne, sont attendus pour le mois de juin de l'année» 2010[372]. Mais à l'heure de la révision de cette section (hivers 2010), les problèmes de gouvernance de la filière laitière demeures insolubles à l'échelle Européenne, par ce que l'harmonisation fiscale entre les états membres est loin de faire l'unanimité, non pas seulement en raison de la dilation du politique, de l'intrusion de l'économie politique moderne dans les gouvernements propres à chaque état et dans la commission Européenne, mais aussi en raison de l'ampleur de la crise financière de 2008 (aspect diachronique) par laquelle la question de la gouvernance économique mondiale à été posée à l'initiative de certains Etats européens pour «accoucher» ainsi ce qui est convenu d'appeler désormais, le « G20 » : groupe des états représentatifs de l'essentiel de la puissance économique mondiale. Le maitre mot ici est donc l'incertitude inhérente à la dynamique du sous-système de gouvernance par rapport aux autres sous-systèmes indiqués supra, à savoir architectonique, métabolique et opérant. Dès lors, l'organisation instituée nécessite non pas seulement une

[370] Basée sur la récompense et la sanction qui viendrait du gouvernement national en tant que pourvoyeur par excellence de la confiance systémique ;
[371] Nous pensons que cette expression est maladroite dans le contexte politique européen qui n'est pas une fédération des états comme nous pouvons le constater aux États-Unis d'Amérique ;
[372] Article (13/10/09): comment sortir le secteur Laitier européen de la crise ? Site de la radio euranet : www.euranet.eu ;

gouvernance, mais des gouvernances, et sans lesquelles elle ne peut s'organiser ; Et la gouvernance quant ce n'est pas des gouvernances à besoin des méta-organisations instituées qui sont autant d'organisations qui se rattache à la généalogie de la notion de gouvernance (vu partie 1) prise non pas seulement comme sous-système mais aussi comme système qui peut s'arrimer avec le mode d'organisation en réseau par rapport aux autres modes d'organisations énumérés supra. L'organisation instituée nécessite des gouvernances qui se répartissent en pôles attracteurs de sens, à savoir alors le réseau des institutions, les conventions et les activités qui les mobilisent eu égard aux acteurs stratégiques pertinents dans le cadre de la critique récursive de l'idéologie et de l'utopie.

Nous voyons donc que le gouvernement du réseau marchand vise la coordination des acteurs suivant des «normative requirements» que sont à la fois la réciprocité qu'il partage avec le marché, en tant que mode d'organisation, et les normes et valeurs «communes». Ces pré-requis normatifs conditionnent la cohérence organisationnelle et sans lesquels il serait impossible de parler de l'efficacité de l'action organisée du réseau comme mode d'organisation. C'est dans les moments de rupture ou de disfonctionnement organisationnel du réseau, ou de déconcertation organisationnelle que le mode d'organisation prenne le caractère du marché, assurant par la même que la réciprocité, sans tenir compte des mécanismes de confiance relationnelle et systémique que le gouvernement à distance par l'état en serait le pourvoyeur à fin que l'organisation en réseau s'organise. Mais le gouvernement à distance n'opère pas toute seule, mais en négociation permanente avec les autres gouvernements à distance qui se trouvent dans étages différents du réseau d'institutions. De même qu'il n'est acquis ou pris en compte parfois une telle négociation ce qui rend difficile l'atteinte de l'efficacité de l'action organisée des acteurs en coopération. Par ailleurs, il se peut également que la bureaucratie telle qu'elle est forgée par Max Weber et affiné par William Ouchi (1980), de par l'autorité légitime qui la caractérise et qui repose sur le rationnel-légal des acteurs organisationnels, paralyse le fonctionnement du réseau de façon à peser sur les transactions par le contrôle bureaucratique tant en Output qu'en input étant donné les impératifs qualitatifs et quantitatifs que recommande toute équité de transaction. La même remarque peut se faire à l'égard des autres modes d'organisations comme le clan, qui sont évidemment en négociation permanente avec le mode d'organisation en réseau suivant le contexte organisant.

Dès lors, l'hypothèse du réseau d'institution est conditionnelle de l'efficacité organisationnelle du réseau d'acteurs marchands comme celui de la filière laitière. Ce sont ces institutions qui participent de la cohérence organisationnelle suivant une pluralité de modes d'organisations à l'instar du marché, la bureaucratie, le clan (Ouchi, 1980) et le réseau (Jarillo, 1988). Pour ce qui concerne notre étude de mini-cas, l'on voit, outre la réciprocité, l'importance de la confiance que le gouvernement à distance par l'Etat et la commission européenne (supra étatique) peuvent respectivement insuffler aux acteurs de la filière afin de solutionner leur problème de coordination de façon à ce que le réseau comme mode d'organisation puisse fonctionner. Mais cette solution reste partielle et partiale s'elle n'intègre pas dans tous les étages organisationnels l'hypothèse de la convention prise au sens large d'ordre cognitif et sa dynamique empruntant le processus évolutif menant vers le changement des règles informelles et formelles et donc la dynamique institutionnelle. La convention empruntera ce que Gilles Paquet et al (2001) appelle les «conditions auxiliaires» c'est-à-dire à la fois les mécanismes qui résultent des expériences partagés et des mécanismes susceptibles de faire l'accord des intervenants par le biais d'autres sous-mécanismes temporaires qui sont

le fait du gouvernement à distance et donc de la gouvernementalité. Ces mécanismes n'ont de sens pour entrainer une coordination efficace du réseau marchand et donc sa gouverne que par rapport aux typologies d'activités (d'où l'hypothèse des activités) qui en disent long à leur rapport aux conventions par les activités non-structurés, semi-structurés et structurés, liés respectivement aux mécanismes temporaires, semi-temporaires et les mécanismes non-temporaire liés aux exécutions des promesses de part et d'autres et participant dans la coordination souhaitable quant aux interactions des acteurs pertinents du réseau de la filière, de façon à ce qu'il soit un mode d'organisation qui mettrait plus l'accent sur le réseau que sur le marché ou la bureaucratie, voire le clan. Ainsi, à la norme de réciprocité, ou encore l'autorité légitime inhérente à la bureaucratie ou au clan, il faudra inclure des normes et valeurs communes entre les membres de réseau, et sans lesquelles il est hors de question de parler de jeux à somme non-nulle des participants au réseau, jeux par lesquels se mesure l'efficacité de l'action organisée du réseau. La compréhension rationnelle par la transaction (Ouchi, 1980) permettra de comprendre les logiques paradoxales en présence de différents mode d'organisation (marché, bureaucratie, le clan) qui sont susceptibles de se chevaucher ou se combiner avec le réseau comme mode d'organisation.

A ce stade de notre analyse, il est important de préciser qu'au vu et au su des hypothèses mobilisés pour que l'organisation en réseau nécessite une gouvernance couplée à sa jumelle de gouvernementalité, dont l'appréciation tient compte de trois pôles attracteurs de sens à savoir le pôle de réseau institutionnel, le pôle conventionnel et le pôle d'activités distribuées suivant le processus des échanges politiques et de négociations. Ce système de gouvernance hypothétique tenant compte de divers modes d'organisation, à savoir le marché, la bureaucratie et/ou le clan donne sens à l'organisation en réseau. Inversement le réseau comme mode d'organisation n'a de sens que de son rapport avec les autres modes d'organisation qui lui permettent ainsi via «les saut structurels» et/ou « les liens faibles» de prendre en compte en son sein des méta-organisations, sans lesquels il est impossible de mobiliser la gouvernance comme système hypothétique (modèle proposé), c'est-à-dire capable de se répartir en gouvernances aux travers des pôles attracteurs de sens énumérés supra en interrogeant les sous-système métabolique, opérant et architectonique.

PARTIE 3

ETUDE EMPIRIQUE : LA GOUVERNANCE DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES SUR LE MODE DE PPP : cas de Vinci-Concession

«Ce n'est pas parce que vous devenez attentifs à l'écriture que vous devez abandonner la recherche de la vérité. A l'inverse, ce n'est pas parce que qu'un texte est fade et ennuyeux qu'il est fiable». (**Bruno Latour, 2006)**

«Décrire, inscrire, raconter et écrire des rapports de fin d'enquête sont des opérations aussi peu naturelle, aussi complexes et aussi exigeantes que de disséquer des drosophiles ou d'envoyer un télescope dans l'espace» (**Bruno Latour, 2006)**

«On est encore loin d'avoir une grammaire des régimes de gouvernance et de leurs capacités, et certains peuvent déplorer le fait qu'on en soit encore au stade des modélisations naïves, mais le travail d'arpentage à commencer, et on a déjà commencé à en tirer certains enseignements».
(Gilles Paquet, 2008)

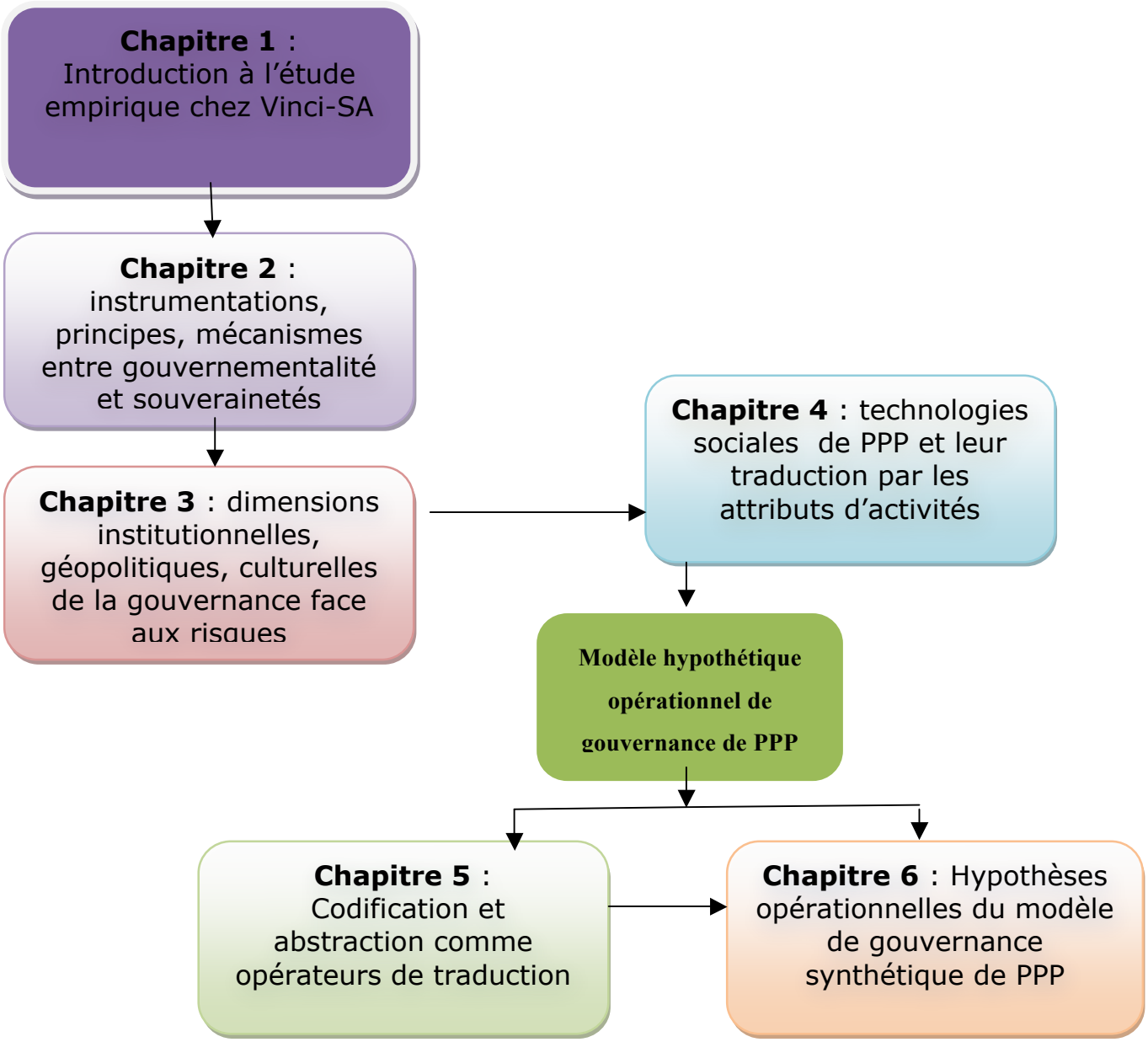
«Dans l'univers de la gouvernance, pensée, parole et action sont en continuité. La communication, dimension essentielle de la gouvernance, se coule dans toutes les activités, tous les circuits de l'organisation sociale : communication interne, contribuant au fonctionnement fluide de l'organisation ; communication externe, aidant à une meilleure osmose entre l'organisation et son environnement ; communication institutionnelle, afin d'asseoir l'identité de l'organisation ; communication informelle, chargé de suggérer des changements encore en évolution ».
(Philippe Moreau Defarges, 2006)

«L'ambition de la gouvernance serait l'élimination de la force….. La persuasion remplacerait la force. Les hommes désormais raisonnables et liés ensemble par des réseaux d'obligations

établiraient toujours des compromis mutuellement avantageux….Le problème remplace le conflit. Il s'agit moins de s'affronter que de traiter une question» **(Ibid.)**

«Dans le monde de la gouvernance, les acteurs, tout en conservant leur rôle traditionnel (L'Etat, gardien de l'intérêt général, l'entreprise, entité commerciale…), intègrent des dimensions de l'autre : L'Etat reçoit des impératifs de gestion analogues à ceux de l'entreprise ; l'entreprise se donne des taches dites citoyennes (…)… L'intérêt général n'est plus le bien circonscrit de l'autorité publique ; c'est désormais un produit et un enjeu évolutif de négociation entre acteurs sociaux». **(Ibid.)**

Partie 3 :
Vers un modèle hypothétique de gouvernance de PPP : discussion autour du cas de Vinci-concessions



CHAPITRE 1 : INTRODUCTION A L'ETUDE EMPIRIQUE CHEZ VINCI-SA

Avant de faire dérouler l'introduction de l'étude de cas chez Vinci (section 2) au travers de l'évolution de sa logique stratégique et de sa rationalité vis-à-vis de 'ses partenaires' publics compte tenu de la dynamique de l'économie politique en tant que savoir de la gouvernementalité par rapport aux souverainetés, nous présenterons la méthodologie de recherche et le protocole élaboré à cet égard (section 1) dans la perspective de l'herméneutique circulaire des termes théoriques et des termes empiriques du modèle hypothétique de gouvernance des organisations (en réseau).

Section 1 : Méthodologie et protocole de la recherche

Cette note a comme objectif de présenter la méthodologie de recherche par rapport d'une part, à l'objet de recherche, et d'autre part, à la question de recherche, et ce, dans la perspective de la présentation du cas.

1-1) Méthodologie de l'enquête du terrain face aux contraintes de situations des acteurs et du chercheur

La méthodologie de la recherche du terrain, comme son nom l'indique, est fondamentalement différente, mais complémentaire de la méthodologie de compréhension du sens de la problématique de notre question de recherche. Ce qui importe est de savoir décliner cette problématique à base de l'herméneutique circulaire et de la critique de l'idéologie par la recherche du sens pratique et le récit de vie des acteurs dans l'organisation et la gouverne. Autrement dit, dans quelle mesure la circularité herméneutique et la critique de l'idéologie/utopie en tant que méthodologie de recherche dans le domaine de la gouvernance des organisations donnent sens à la méthodologie de recherche de terrain, et vice-versa ? La réponse somme toute partielle à émettre consiste à dire que si la première se penche sur la compréhension de l'abîme de l'énoncé c'est-à-dire au carrefour des considérations linguistiques et extralinguistiques, alors la seconde s'attèlera inéluctablement au remplissage de l'abîme, voire d'en provoquer d'autres. Sans vouloir détailler la teneur de cette problématique méthodologique dont il sera dit un mot tout à l'heure dans la dernière partie dédiée au recul épistémologique et philosophique, il est important de souligner et préciser par la suite que ce qui prime pour nous c'est à la fois ce que font et disent les acteurs. Il est plus facile d'entendre que d'écouter ce qu'ils disent, alors qu'il est difficile de savoir ce qu'ils font. De même, il n'est pas toujours acquis qu'ils diront ce qu'ils font réellement. La qualification de cette situation est d'autant pertinente que le chercheur ne fait pas partie du réseau ou du cercle fermé des anciens élèves, du sérail ou par le négatif lorsque celui-ci n'a pas construit un capital social, lui permettra de faire émersion en toute assurance. Et même lorsque le chercheur se fait recommander par des «connaissances», les acteurs de terrain ne peuvent pas dévoiler ce qui constitue «le secret professionnel». Donc, la tentative d'explorer le récit de vie des acteurs dans l'organisation est un exercice très difficile et impose de la part du chercheur une certaine souplesse comportementale et méthodologique, tout en sachant que ce dernier ne peut être performant[373] en tout état de cause. Car, il est des acteurs qui sont plus faciles à

[373] Cette performance qui se comprend comme manière de schématiser et représenter succinctement les contextes de gouvernes et d'organisations par rapport à l'efficacité et l'efficience ;

interviewer que d'autres et que parmi ceux-ci, on s'attendra toujours à ce que les rendez-vous soient annulés pour cause de réunion de comités ou toutes autres contraintes professionnelles. Ces contraintes qui pourraient biaiser le déroulement normal de l'enquête telle qu'elle est prévue, peuvent en revanche ajouter des données de grande importance, notamment lorsque il s'agit d'une série d'entretiens avec un même responsable. Les contraintes professionnelles des acteurs d'une part, et la souplesse exigée de la part du chercheur d'autre part, conduisent à ce qu'il fasse des aller-retour pour creuser davantage sa problématique auprès des acteurs concernés, mais ce n'est pas toujours le cas, car certains responsables vous disent «on n'a pas beaucoup de temps à vous consacrer et on a beaucoup de travail». Reste pour le chercheur de bien «profiter» de quelques heures qu'on pourra lui accorder afin de mener à bien son étude. En outre, le temps consacré à une thèse est une exigence institutionnelle par laquelle la communauté scientifique évalue la production du candidat et sa capacité à discuter une thèse bien inspirée du terrain et somme toute originale.

Aussi, il arrive parfois que le chercheur mène parallèlement une activité professionnelle plus ou moins proche de son travail de recherche doctorale. Dans tous les cas, plus il consacre du temps à son étude de terrain en alliant rédaction et enquête plus le fardeau de la charge s'atténue. Sinon, la prolifération des enregistrements et de leur transcription risquent de nuire à la cohérence interne de sa problématique. Cette configuration varie de la situation de chaque chercheur-candidat, si bien que ceux qui ont la chance de travailler dans l'entreprise ou de conseiller celle-ci peuvent, avec le recul, dans un temps long, «fabriquer» des thèses de qualité. Mais paradoxalement, nous savons aussi que le bien est toujours dans le mal, et il n'est pas exclu que le chercheur marginal qui se construit en même temps qu'il construit une œuvre doctorale puisse par une série d'échecs fabriquer une thèse doctorale qui viendrait, de sa volonté, d'une part, creuser la littérature théorique et d'autre part, prospecter les entreprises et autres institutions qui intéressent son sujet. La vertu du chercheur-marginal a été saluée récemment (2010) par 23 prix Nobel Anglo-saxons dans un article publié dans la revue «Science», où ils ont dressés le portrait robot du scientifique de haut niveau. Selon eux, «la recherche fondamentale est une sorte de jeu, un «*fun*» réservé à des marginaux, des amateurs doués, des pirates intellectuels, des «free lance», arc-boutés sur des convictions internes plus irrationnelles que logiques et capables de découvrir des liens que les autres ne voient pas et de prendre des risques majeurs d'échec et d'erreur. Il n'y a pas que des surprises gagnantes, mais il n'y a pas de découverte sans risques. L'échec est un droit et le prix à payer pour parvenir à de grandes percées.»[374]. C'est donc l'aspect individuel de la recherche fondamentale qui le permet, si tant est que le but technologique serait mis en arrière-plan sinon occulté pour mettre plus avant l'importance de la manière dont on pose une question de recherche par rapport aux hypothèses émises. En somme, le chercheur marginal est loin d'être une tare pour la recherche fondamentale, puisque il a tout à construire à partir d'une conviction irrationnelle qui ferait qu'il puisse échapper «au formatage contraignant de la raison raisonnante» (Philippe Even, 2010) des cercles fermés (grandes écoles, grands corps de l'état, etc.), pour endosser le qualificatif d'un «amateur largement autodidacte»[375].

Bien que ce qualificatif se révèle important au niveau de la recherche fondamentale, il n'en demeure pas moins que dans les sciences sociales, il demeure un prélude à la socialisation du chercheur avec tous ses interlocuteurs professionnels et académiques, avec qui, il devrait inventer et développer des relations en rapport aux savoirs à construire. Nous savons que les entreprises n'acceptent pas *ex-ante* un chercheur inconnu pour des raisons culturelles

[374] In les échos (20 MAI 2010), le chercheur, un pirate individualiste et marginal, p : 11 ;
[375] Philippe Even in les échos, 20/05/10 ;

notamment en France, et c'est là que ce dernier doit «œuvrer» pour y pénétrer par une série de tentatives liées à la construction de son «capital social ou relationnel». En ce sens, le chercheur devient l'acteur de son propre œuvre si bien qu'il puisse la rendre plus sociale eu égard au monde de l'entreprise. Ceci demande naturellement beaucoup de temps pour peu qu'il coïncide avec les exigences académiques et institutionnelles liés notamment au temps court et à la rédaction de documents de travail que le directeur de thèse se doit d'évaluer.
Le facteur temps pourrait ainsi bousculer des entrevues à base de la phénoménologie herméneutique (que l'on verra tout à l'heure) en tant que méthodologie dédiée à des entrevues profondes et intensives et qui sont à la fois assez-directives et non-directives quant à la collecte de données. Face à cela, il reste pour le chercheur à conserver une stratégie basée tant sur des questions ouvertes que fermées, suivant l'interlocuteur, au regard de sa biographie. Comment ? A chaque responsable, il faudra un questionnement spécifique lié notamment à son historique dans l'entreprise et à son passé qui en dit long sur sa maturité pour fournir un récit condensé qui décrit aussi bien son expérience présente qu'antérieure. Les acteurs que nous avons rencontré se plaisent bien à décrire ce qu'ils font à une réserve près que la dissimulation de certains éléments du discours est autant avérée que le secteur d'activité auquel ils appartiennent soit concurrentiel et l'inverse est tout aussi vrai dans les secteurs semi et non-concurrentiels. Les secteurs les plus concurrentiels se comprennent selon nous par l'ampleur de la pénétration des acteurs de la mondialisation dans son marché qui est ici national. Tout tourne donc autour du marché comme souligné supra. Le degré de pénétration est plus grand que la souplesse des procédures de passation de marchés est avérée. Les procédures complexes liées notamment aux appels d'offres, soumis à la concurrence par les ministères ou collectivités locales en France restent difficilement accessibles, à l'heure actuelle, aux entreprises étrangères, y compris européennes avec qui le partage de l'environnement institutionnel en matière de concurrence demeure partiellement une réalité. On s'attend évidemment et globalement, mais pas totalement, à une concurrence entre acteurs institutionnels nationaux qui détiendraient des parts importantes du marché dédié aux métiers de la construction d'ouvrages ou de transports que nous aborderons tout à l'heure. De l'autre côté, la stratégie de pénétration des marchés émergents de la part des grandes entreprises françaises est une réalité admise à l'heure actuelle, puisque parmi celles-ci figurent les leaders mondiaux comme Vinci chez qui nous avions menés une étude qualitative. Dans cette perspective, il y a évidemment des acteurs individuels chevronnés au sein de ces organisations-entreprises ou institutions politiques, qui ont su, avec le temps, formaliser ou modéliser les problématiques qui touchent de près ou de loin les questions de la gouvernance et d'organisation qui intéressent l'enquête de terrain. A charge pour le chercheur-enquêteur de poser des questions théoriques et formelles, outre les questions empiriques (liées à leur position dans l'organisation, leur action et les outils qui les prolongent), à ces acteurs très expérimentés et qui ont capitalisé et agrégé des connaissances et savoir-faire. Ces derniers viennent de leur expérience locale, internationale et/ou de leur implication dans ce qui est convenu d'appeler dans la terminologie anglo-saxonne les «think thank». En d'autres termes, il s'agit d'une sorte de laboratoire des idées que les grands groupes internationaux s'emploient d'enrichir en partenariat avec les académiques et les hommes politiques. Ou encore, les «think thank» des élus de terrains liés aux collectivités locales, à savoir les associations des Maires de France, des présidents de conseils généraux ou régionaux, l'association des dirigeants de sociétés d'économies mixtes (SEM), etc. Ces associations professionnelles dédiées aux actions publiques ont pour but de transformer les environnements institutionnels, alors que les «think thank» des grands groupes s'emploient aussi bien à opérationnaliser les idées novatrices et des concepts de façon à accroitre leur chiffre d'affaire ou leur part dans le marché mondial qu'à influencer leur environnement institutionnel de façon à accroître les

chances de réussite de leur réflexion stratégique. Ainsi, il ne s'agit pas de recueillir les connaissances de ces acteurs chevronnés. La métaphore du «recueil» ou du «transfert» des connaissances est souvent trompeuse»[376]. Car «nous ne recueillons jamais vraiment la connaissance d'autrui, nous transformons plutôt la nôtre par des interactions avec lui. On ne peut donc traiter l'échange de connaissances comme la circulation d'une monnaie. Il est plus juste de penser que, pendant l'échange, non seulement «ce que chacun sait change, mais aussi chacun de nous se fait une idée différente de ce qu'il a donné et reçu»[377]. Que ce soit avec les acteurs expérimentés ou non, la lecture et l'examen des entrevues peuvent induire plusieurs niveaux de descriptions, à charge pour le chercheur de retenir une description riche du phénomène à modéliser, c'est-à-dire une description sensée et critiquable par bien des aspects liés notamment aux idéologies. Une lecture entre les lignes de l'implicite par rapport à l'explicite du discours permettrait de forger une analyse rigoureuse même si l'échange avec les acteurs s'en trouve réduit compte tenu des contraintes du temps évoquées supra. Dans le cas contraire, un échange soutenu avec un responsable d'entreprise participe à ce que le chercheur creuse davantage sa problématique tout en sachant que la vérité ne se trouve pas dans une seule tête, mais dans plusieurs têtes. Mais, il n'est pas acquis que la direction générale d'une entreprise officialise une démarche d'étude auprès des responsables métiers (financiers, juristes, commerciaux, chefs de projet, stratèges, etc.). Ce genre de contraintes, fondées à tord (raison culturelle) ou à raison (confidentialité), limite sérieusement l'ambition du chercheur qui veut comprendre sa problématique suivant plusieurs angles d'attaque ou prismes, notamment lorsqu'il mobilise une question portant sur la gouvernance et l'organisation au sein des institutions ou d'une manière particulière la gouverne de partenariats public-privé. Parle-t-on alors de la gouvernance au sens *corporate governance*, au sens de «management du management» à l'échelle d'une institution donnée, de la gouvernance d'un partenariat public-privé. Nous voyons alors que la notion de gouvernance suit les différents échelons organisationnels ou s'interposent à mi-chemin des divers modes d'organisations y compris le PPP au sein d'une institution. Ce qui conduit à analyser au sein d'un cas plusieurs mini-cas pour reprendre la terminologie qu'emploie le Professeur Gilles Paquet du Centre de Gouvernance de l'Université d'Ottawa. Ainsi, l'imbrication des cas peut aussi bien concerner une institution que plusieurs institutions. Dans notre étude empirique nous avons commencé tout d'abord avec les acteurs d'une institution privée de transport urbain. Devant leur réticence quant à l'impertinence de notre problématique en son sein, un des leurs nous a recommandé d'autres acteurs avec qui ils étaient en partenariat dans le cadre d'un consortium. Ainsi l'imbrication de plusieurs mini-cas tant sur le plan intra-organisationnel qu'inter-organisationnel ne peut remédier totalement aux obstacles de la non disponibilité de l'ensemble d'acteurs pertinents au sein d'une institution. Ces obstacles heurtent évidemment la volonté du chercheur et son souci de comprendre un objet de recherche dont l'état de l'art reste encore «embryonnaire» sur certains de ses aspects. Ce souci s'attenue peu à peu au fur et à mesure de l'imbrication des mini-cas pour rendre compte d'une structure interne du texte susceptible d'influencer le concept par l'observable et vice versa. C'est donc là où l'exigence méthodologique se marie avec la pertinence de l'objet de recherche, de façon à ce que ce dernier conditionne le premier et vice versa tout au long du processus circulaire de recherches théoriques et empiriques par rapport à la question de recherche. De quoi parle-t-on alors lorsque l'on évoque la conditionnalité réciproque et

[376] Hatchuel et al, (2002) ;
[377] Ibid.;

processuelle de l'objet et la méthodologie de recherche par rapport à la question de recherche ?

1-2) L'objet et la méthodologie de recherche

L'argument central ici est qu'il est difficile de faire une séparation nette entre l'objet et la méthodologie de recherche. Car, la nature de la connaissance que l'on veut produire (*gnoséologie*) ne peut être perçue et conçue qu'à travers l'objet de recherche. Celui-ci réclame à son tour, suivant les éléments constitutifs de «son système» une façon spécifique de produire une telle connaissance, c'est-à-dire une *méthodologie* de recherche. Donc, il n'y pas une méthodologie proprement dite qui serait dédiée à un objet de recherche, et ce d'autant plus que l'objet de recherche fait partie d'un champ qui se réclame de sciences sociales. La particularité de ces sciences, c'est qu'elles peuvent mettre en évidence des contraintes que l'on qualifierait de complexes, pour ne pas dire de compliquées, à l'instar des sciences dites «dures». Complexes, dans la mesure où la confusion des causes et des contextes est hautement probable. Quoi qu'il en soit, l'objet de recherche peut subir une mutilation par décontextualisation ou encore par le désir de son extraction de l'objet-système dont il fait partie. On se heurte ainsi à l'enfermement de l'objet pour le comprendre certes, mais non pas pour en faire un artefact symbolique. Et de même on se heurte à l'inachèvement de l'œuvre de la connaissance. D'où l'émergence de deux discours : un discours de la méthode qui pose comme objectif de viser la vérité (Edgar Morin a œuvré dans ce sens pour nous proposer sa vérité à travers «la méthode») ; le second discours alternatif est celui d'épistémologues et scientifiques, ayant été confrontés au domaine de l'agir humain. Ces derniers conçoivent les critères permettant de faire des modèles des systèmes artificiels. Le Professeur Herbert.A.Simon est une référence incontournable dans toutes les sciences de conceptions y compris les sciences de la gestion. On peut laisser à son crédit, comme pour d'autres illustres savants, les critères majeurs de modélisations (de raisonnement) permettant, et la compréhension, et la conception d'artefacts : deux critères que sont l'agrégativité et la simplicité intuitive (Jebbour, 2004). Plus près de nous, Jean-Louis Le Moigne (1995) a popularisé les travaux d'Herbert A Simon en France et a œuvré dans le domaine de la modélisation des organisations, notamment leur système de décision-opération, mais suivant la posture constructiviste. Yvon Pesqueux (2002), occupant actuel de la chaire développement des systèmes d'organisation au CNAM de Paris, a fait de même mais a approfondi l'analyse des organisations aux travers des modèles et de représentations. Bien que l'on soit marqué par l'érudition d'Edgar Morin (méthode1, 1977), nous prenons comme partie pris le critère d'agrégativité comme manière de circonscrire l'objet de recherche de façon à ce qu'il soit «**empiriquement plausible**» (Le Moigne). Ce choix vise évidement, non pas seulement la vérité, mais aussi la cohérence comme motif explicatif de toute œuvre scientifique. Nous considérons cette entreprise qui vise la compréhension, l'explication et la description, voire la prédiction (théorique) comme continuum du discours de la méthode réduit à un phénomène spatio-temporel, à la fois contextuel et a-contextuel (intemporel). Nous tenons à suivre les pas tracés par le (postier) facteur épistémologue Bachelard : «le discours de la méthode est un discours de circonstance»[378]. Le critère épistémologique encadrant le choix d'une méthode est non sans rapport avec la question de recherche. La visée de celle-ci influence la méthodologie suivant un jeu qui ne serait fructueux que si une telle question laissait une marge de liberté à la méthode pour mobiliser la création, la réflexion, par rapport à l'instinct de l'habitude du

[378] In le Moigne, 1995 ;

chercheur[379]. Ceci peut laisser aux yeux du lecteur la marque d'une posture constructiviste que nous adoptons *ex nihilo*. En réalité, il n'est pas si aisé que de se proclamer constructiviste (dans le sens où la connaissance d'un individu n'est pas une copie de la réalité, mais une construction de celle-ci à partir des éléments déjà intégrés. En ce sens, la construction de la réalité est un phénomène conventionnel qui se greffe sur la réalité du premier ordre : celle dite répétable et vérifiable[380]) ou positiviste pure souche (qui ne poserait pas la question du 'pourquoi' du phénomène, mais plutôt du 'comment' du phénomène). Le postulat de la marge de liberté souligné ci-dessus, est le facteur décisif à l'aménagement du constructivisme ou du positivisme, c'est-à-dire à leur interaction à travers les données intuitives, observationnelles et/ou de conceptions. Ces différentes natures de données contrastent avec des notions polysémiques mobilisées dans l'expression 'gouvernance des organisations (en réseau)'. Elles conduisent respectivement à prendre en compte les aspects ontologiques, somme toute identifiables (contrat, franchises, etc.), par rapport aux aspects constructivistes (relations entre acteurs). L'approche construite de l'objet de recherche, les relations perçues par les acteurs font parties de leur système de représentation, de valeur. Ce qui laisse peut de place à «l'objectivité» de la structure du réseau (au sens micro/macro) en question. Mais elle n'implique pas non plus, au regard de l'acteur stratégique l'impossibilité d'inscrire ces relations dans le cadre d'une structure concrète et préexistante (*ex-ante*) (Bourdieu, 2000), mais qui est sujette à modification (*ex-post)*. Une structure qui se gouverne donc par et pour les acteurs stratégiques (individus ou collectifs), qui sont retenus dans l'objet de recherche, et figurent donc dans une structure de gouvernance.

Nous voyons donc qu'il y a matière au croisement de positionnement épistémologique autorisé à la fois par *la combinaison* et par *l'articulation* de données caractéristiques. La nature de données favorise ainsi certains aspects de l'organisation notamment le réseau parmi un ensemble de possibilités offertes, mais est réduit ou amplifié par la question de recherche. Le traitement parallèle de ces deux questionnements épistémologiques, posés ci-dessus, dans l'objet de recherche implique, pour nous et par rapport à notre choix, l'idée phare que les mêmes données ne permettent pas de produire les mêmes résultats en termes de connaissance. Donc la mise en évidence de la nature des données est nécessaire et indispensable dans le cadre du critère d'agrégativité, lequel se prête bien au jeu de croisement des deux postures épistémologiques.

Les données nécessitant combinaison sont de l'ordre du quantitatif. Elles permettent d'expliquer, de comprendre, de décrire une structure organisationnelle, c'est-à-dire son architecture. Les données à articuler sont, quant à elles, de l'ordre du qualitatif. L'articulation des données favorise la compréhension du *processus* par lequel la structure se fait en termes d'évolution, c'est-à-dire l'émergence de la structure organisationnelle. Se pose ainsi la question de l'émergence constante des structures de gouvernance dans un espace-temps explicite, voire implicite. On en arrive là à deux positionnements épistémologiques (constructiviste/ positiviste) qui se croisent au même titre que les données afférentes (qualitatives/quantitatives), et par lesquelles se concrétise le résultat de la recherche à travers l'objet de recherche. Et ceci est possible lorsque les données qualitatives font voir dans le

[379] L'ensemble des (paramètres) variables qui ont eu des influences sur le cheminement intellectuel et sur la position épistémologique du chercheur. Certains emploient le terme « insights » pour décrire à un tel cheminement (Baumard, 1996,1997, faisant le portrait de Weik et Starbuck qui l'ont marqué). Simon H s'était prêté à ce jeu d'une manière implicite et ceci se voit d'ailleurs dans ces travaux de recherches *interdisciplinaires*.
[380] Paul Watzlawick (1978) ;

discours même la méthodologie hypothético-déductive s'agissant notamment de l'application de la théorie positive de l'agence à notre modèle hypothétique de gouvernance (dernier chapitre).

Ceci transparaît dans l'association de la structure de gouvernance au processus par lequel émerge cette structure. Associer la structure au processus, c'est mettre en évidence l'importance de l'espace–temps quant au changement de modalités organisationnelles, et dont les frontières peuvent se déformer, se former et/ou se réformer. Autrement dit, de telles frontières gagnent à être comprises sous l'angle de processus qu'ils construisent et les résultats qu'ils permettent d'obtenir en termes d'une structure de gouvernance, vue dans une perspective fonctionnelle, comme elle le serait dans une perspective processuelle. Ainsi, une structure de gouvernance ne peut renvoyer que vers un mode d'organisation, alors que la combinaison de la structure au processus rend intelligible la prise en compte des divers modes d'organisations eu égard à leur efficacité et efficience de l'action organisée qui s'imposerait à sa gouvernabilité.

Dès lors, la prise en compte de divers modes d'organisation, y compris le réseau, ne va pas à l'encontre du critère d'agrégativité, c'est-à-dire vers la part la plus importante d'un phénomène à comprendre, même si ce dernier ferait voir une complexité évidente, et surtout objective aux yeux des acteurs du monde des affaires. Alors comment rendre cet objet plus simple alors qu'il s'impose comme objet complexe (postulat), celui qui médiatise le couplage des acteurs et qui peut s'appréhender somme sujet (postulat) ? La question de la simplification par rapport à la complexification se pose comme problème dans le domaine de l'agir humain. Souvenons-nous de la question de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation qui se pose à sa gouvernabilité. Il s'agit alors de l'agir au lieu du non agir. Ce qui entraîne des conséquences en termes de la production de la connaissance : voulions-nous produire des connaissances contemplatives (*épistémè*) ? Ou alors des connaissances transformatives et donc pragmatiques (*pragmatiqué*) par le sens qu'elles peuvent donner à une œuvre scientifique «actionnable». La question du sens, comme on peut le remarquer, se glisse subitement pour donner à l'acteur (y compris le chercheur lui-même) faisant partie de l'objet de recherche un cadre interprétatif, un point de vue par rapport à ce qui est convenu d'appeler «les pôles attracteurs de sens»[381]. Les pôles attracteurs qui donnent sens à l'acteur (stratégique évidemment) sont déjà soulignés : la structure et le processus. Ils permettent de générer à la fois les principes de tiers exclus/inclus, antagonisme/flou et l'espace/temps. Ces principes ne sont alors compris qu'au niveau de l'acteur stratégique en interactions avec son environnement. Les attracteurs de sens l'encadrent pour ne percevoir ou concevoir ces actions et réactions que d'une manière paradoxale et non pas contradictoire. Ainsi, l'acteur stratégique (Crozier & Friedberg) se positionnent par rapport à la structure existante (de nature homogène), par rapport aussi à la structure en émergence (où l'homogénéité de la structure est liée à son hétérogénéité (couplage/découplage) : tiers inclus ou état intermédiaire) et aussi par rapport à une structure hétérogène qui peut faire partie de son environnement immédiat (réseau centré) ou alors de son environnement plus large (réseau étendu), mettant en considération l'importance de la *synchronie* par rapport à la *diachronie*. Mais l'acteur stratégique est mu par des valeurs qui se manifestent dans son comportement, et dont l'étendue se mesure par l'équilibration entre ces pôles attracteurs de sens suivant une

[381] Martinet, 1990

«*équation systémique*». C'est bien par cette dernière que ses buts seraient ajustés à mesure que son comportement se déploie d'une manière consciente, inconsciente et/ou motivée.

Le choix d'attracteurs qui donnent sens à l'acteur stratégique se précise par rapport à l'objet et la question de recherche. Notre acteur (individu, organisation) fait partie d'un réseau complet dont le modèle hypothétique de gouvernance possède trois pôles que nous considérerions comme attracteurs (comme vu supra) : le réseau des institutions auquel il appartient, l'activité concrète qui le mobilise vis-à-vis des autres acteurs du réseau et les conventions comme résultat des coordinations horizontales des membres du réseau. Ces trois attracteurs vont dans le sens de la complémentarité et l'interdépendance des acteurs, y compris, les acteurs stratégiques. L'activité concrète est un attracteur de sens dans la mesure où elle induit une norme de comportement aux acteurs. L'acteur stratégique n'aurait pas le même comportement vis-à-vis des autres acteurs du réseau si son activité relevait d'un domaine d'échange, de production, de service ou s'agissant encore d'un secteur d'activité, de technologie, etc. Il y a donc une pluralité d'activités concrètes qui induisent respectivement, au niveau des acteurs une morale (liée à leur système de représentation), une norme commune mais à plusieurs niveaux. Ainsi, l'hypothèse d'activité structurée, semi-structurée et non structurée a une incidence sur la morale, sur la norme collective et sur la norme et valeur individuelle. Une telle incidence ne saurait être comprise que par les règles explicites et les règles implicites. Les conventions donnent sens aux règles implicites et non codifiées, alors que le réseau d'institutions donne sens aux règles explicites et codifiées. Les normes et les règles sont des systèmes de symbole qui «fournissent un contexte de description pour des actions ***singulières***» (Ibid.) surtout pour un observateur de l'extérieur. Elles ne peuvent opérer évidemment que par rapport aux structures concrètes de gouvernance. Selon la typologie d'activité et le mode de couplage entre acteurs (liens) du réseau, la dynamique de la structure de gouvernance opère différemment par la récursivité entre structure concrète, vue comme l'élément de fixation des relations de l'acteur stratégique dans le réseau auquel il appartient, et les structures abstraites (normes, règles) vue comme système de symbole par lequel les actions de l'acteur sont motivées, car avant de contraindre, elles ordonnent l'action, à des degrés variés, et lui donne forme et sens (Ricœur, 1986). Une telle récursivité dynamise la structure de gouvernance à travers les liens des acteurs et à travers leur système de référence (collectif et individuel) et d'interprétation. Il en découle une dynamique de la morale (représentation) et de l'intérêt (économique, financier, psychosociologique, général). Ainsi, deux typologies de systèmes de gouvernance servent de références à la compréhension de la gouvernabilité des réseaux selon les instruments qu'ils utilisent pour gouverner : '*formal rules based system'* et '*relationship based system'* sans oublier évidemment les '*systèmes qui leur sont intermédiaires'*. On montrera que selon les points du segment de continuum de système de gouvernance (par la variabilité de ces éléments : un, deux ou les trois) les différents facettes de gouvernement locaux à chaque système. C'est à travers ces derniers qu'on tentera de comprendre les lacunes organisationnelles en termes d'écart entre efficacité et efficience de l'action organisée. Les processus qu'ils permettent de mobiliser par les différentes activités, et à travers les mécanismes cognitifs et opérationnels (instruments) donneront une précision compréhensive sur la gouvernabilité d'une organisation (en réseau) et sa finalité en termes de création de valeur (commerciale/intérêt général). Ainsi, les structures et processus se déclinent en pôles attracteurs de sens, qui figurent le modèle hypothétique de gouvernance des organisations qu'il faudra mettre en situation de façon à apprécier l'efficacité et l'efficience de l'action organisée suivant les principes énumérés supra.

1-3) Le choix de la méthode

Nous distinguons deux voies pertinentes de méthodes : une méthode conceptuelle et une méthode empirique. Pour ces dernières, nous les avons mise dans le cadre de la conception d'un modèle théorique et non pas comme schéma général de résolution de problème. *Concevoir une théorie c'est vouloir*, avant tout autre chose, '*affecter du sens'* (Baumard, 1996 : 91) même si la confrontation des schémas théoriques aux observations reste une des obsessions du chercheur parmis d'autres. Une telle confrontation emprunte soit une démarche hypothético-déductive, soit une démarche inductive. Tout dépend de l'objet de recherche dans le cadre disciplinaire ou interdisciplinaire. Ce dernier terme ne signifie pas l'indiscipline par rapport à la discipline (sciences de gestion), mais au contraire, et lorsque cela est nécessaire, il donne sens à la discipline, et par ricochet, participe à la conception d'une théorie disciplinaire. La conception d'une théorie est plutôt aisée à entreprendre pour les objet/système d'étude qui sont plutôt fermés qu'ouverts. L'adoption du critère de l'agrégativité nous laisse le choix d'un système fermé certes, mais censé. Un tel système devrait être empiriquement plausible. Ce qui implique un degré élevé de correspondance entre le concept et l'observable. Le chercheur en sciences sociales a affaire le plus souvent à des objets ouverts plutôt que fermés, et en même temps les concepts qu'il tente d'élaborer ne correspondent pas forcément à ce qu'il observe. Parce que « les phénomènes que l'on se propose d'étudier sont complexes et font entrer en jeu des formes de connaissances **tacites** et explicites »[382]. Alors, comment «traquer»[383] les connaissances dont la nature se prête malaisément aux choses tangibles, immuables, et se révèlent difficilement mesurables et surtout dans leurs dimensions tacites ? Est-il plus rassurant d'emprunter la voie contemplative et d'éviter ainsi la voie transformative de la connaissance ?

Les hypothèses du travail conceptuel n'ont pas d'incidence sur l'approche inductive du terrain organisationnel, car le chercheur possède des *à priori* qui ne peuvent être négligés dans la construction d'une œuvre de connaissance, et c'est parce les travaux antérieurs (dans le domaine d'étude) lui servent de référence tant s'agissant d'observations empiriques que de constructions théoriques. Notons à cet égard que les travaux similaires dans ce domaine sont peu nombreux, même si l'on note la prolifération d'une littérature abondante, riche sur le plan conceptuel, plus prescriptive que descriptive, et critique quant à l'utilisation abusive autant du concept de réseau que du concept de gouvernance dans certaines solutions organisationnelles. Cependant, d'autres travaux ont emprunté une voie de recherche prometteuse, alliant les travaux conceptuels et érudits à ceux du terrain, comme ce fut le cas de l'étude faite, récemment, par la chaire Bombardier à l'Université de Trois Rivières au Canada. Ces études menées par des spécialistes de l'entreprise-réseau sont le fruit de plusieurs années de recherche effectuées dans la firme Bombardier. C'est bien cette dernière qui finance une chaire Bombardier et qui permet au chercheurs de mener à bien leurs enquêtes et analyses. Ce qui est loin d'être le cas d'un chercheur marginal ne disposant pas du même confort institutionnel et matériel, si ce n'est le confort intuitif.

D'où l'importance accordée à la longitudinalité conséquente de ce genre de recherche. Faut-il céder à de telles exigences dans le cadre d'une thèse ? Ou tenter d'exploiter une région de la connaissance en parcellisant le travail de telle sorte qu'une thèse ne serait qu'une étape d'une recherche de longue haleine. Certains chercheurs de renom recommandent dans ce cas là de se

[382] Baumard, 1997, PP : 84 ;
[383] Ibid.

conformer à des études menées pour pouvoir les exploiter à bon escient par rapport à notre questionnement[384]. Mais que dire, en outre, d'une région de la thématique de la gouvernance des organisations en réseau non encore exploitée et, qui est notre objet de recherche ? Notre étude devrait alors allier la compréhension du phénomène dans sa visée à la fois contemporaine et rétrospective en vue de tester la construction d'un modèle théorique. Il s'agit là de la construction et non du construit d'une théorie qui ne sera à jamais complet.

Par la méthode de cas, il est possible de comprendre l'essence des phénomènes et de circonscrire les variables qui sont susceptibles de les expliquer (conformément au critère d'agrégativité). Ainsi, à travers le modèle d'analyse systémique postulé plus haut, plusieurs visions vont se succéder en vue de la construction d'une représentation théorique du phénomène (que l'on veut comprendre) tout en ayant le souci de donner sens aux données reliées (qualitatifs/quantitatifs). Précisons d'emblée que les données qualitatives sont prises en considération parce que leur «recueil nous est tout à fait possible», même si, cette terminologie est impropre compte de tenu de l'argumentaire indiqué supra.

La recherche empirique trouve sa légitimité dans le cadre du critère d'agrégativité par la signification qu'en donne la correspondance entre le concept et l'observable. La conceptualisation se révèle d'une importance dans la construction théorique, mais génère des biais par la confusion des concepts utilisés par le chercheur, par une faible maîtrise étant donné l'inexpérience et le manque de recul quant à l'exercice de conceptualisation[385]. D'où le questionnement sur les concepts adéquats à la méthodologie qualitative, contextuelle et longitudinale ; et l'importance des concepts englobant, c'est-à-dire ceux qui peuvent traverser les paradigmes dans une optique à la fois disciplinaire et interdisciplinaire. Parmi, ces concepts, notons ceux évoqués plus haut avec Armand Hatchuel : relation et savoir qui permettent de mettre en évidence toute action collective par rapport à l'apprentissage collectif. A charge donc pour le chercheur-enquêteur de les distribuer en catégories dans chaque modèle hypothétique de gouvernance des organisations étudié au sein d'une institution.

1-4) Le protocole de la recherche

Sans vouloir répéter ce qui a été dit ci-dessus, l'analyse d'un cas concret est la méthode de recherche la plus appropriée. Au départ nous avions tenté d'étudier plusieurs cas afin de comprendre le modèle hypothétique de gouvernance que nous avions élaboré à partir de la littérature théorique et empirique de sciences de gestion. Il nous a été difficile de rédiger les trois cas que nous avions récoltés sur le terrain pour des raisons liés aux contraintes institutionnelles, préférant ainsi les laisser à la suite de la soutenance pour approfondir davantage notre problématique du sens de la gouvernance des organisations. Quoique, nous avions pu tester notre modèle hypothétique de gouvernance des organisations dans le département de transport au sein d'un conseil régional en France. Il ne sera ni traité ni discuté dans ce qui suit. Notre choix s'est finalement porté sur le groupe Vinci et plus particulièrement la filiale Vinci-Concession. Pour «la collecte» de données qualitatives, nous avons réalisé des entretiens semi-structurés avec les cadres supérieurs impliqués notamment dans la stratégie et les investissements, dans les exploitations, dans la conception et le management de projets de PPP, dans le financement structuré du projet, etc. Ces entretiens

[384] Notamment ceux de l'équipe de chercheurs chez Bombardier à l'université des Trois-Rivières au Canada ; d'autres que nous avons sans doute oublié ;
[385] Idée qui nous est venue à la lecture de Jean-Pierre Vernant et Pierre Vidal-Naquet (1993).;

ont été réalisés, suivant la méthodologie inductive, sur la base d'un questionnement ouvert portant sur les aspects organisationnels et du marché qui intéressent la gouverne des organisations. Ils ont fait l'objet de transcription afin de calquer notre raisonnement sur le vécu des acteurs du terrain. Il ne s'agissait pas de suivre un projet de PPP proprement dit, mais plutôt de synthétiser les expériences de chacun des acteurs, qui ici, au contraire des entreprises classiques, sont amenés le plus souvent à travailler sur plusieurs projets tant en développement, exploration qu'en exploitation. C'est bien le récit de leur vécu qui a servi de trame à l'élaboration de cette étude. De plus, vu les confidentialités qui entourent ce genre de projets à acteurs multiples (bailleurs de fond, concessionnaires, exploitants, constructeurs, etc.,) et aux multiples spécialités. Il est difficile d'accéder à ces contrats, ni de les analyser en détail et encore mois d'assister aux réunions informelles d'ordres stratégiques sans appartenir au collège des dirigeants ou au collège des responsables de projet de la société Vinci SA (*insider*). Afin de pallier à l'insuffisance de certaines données, nous avons consulté les documents et les articles de presses écrits ou sur supports numériques et qui décrivent le déroulement de certains projets en cours ou passés, de même que certains sites internet ont été conçus par les collectivités publiques afin de suivre le déroulement des projets en cours tant à l'échelle nationale (en France) qu'à l'échelle régionale. Le site du groupe Vinci informe également des projets conclus ou en cours d'élaboration.
Pour le propre de cette recherche, nous avons écouté à plusieurs reprises les interviews accordés par chacun de nos interlocuteurs cadres. Ensuite, nous les avons transcrits séparément pour comprendre les tenants et les aboutissants par rapport à notre problématique de recherche, les postulats et le modèle hypothétique élaboré. L'ensemble de ces discours a été transcrit, et a fait l'objet de lectures et relectures à fin que l'esprit humain puisse connecter les informations et révéler les similitudes, les contradictions et/ou les paradoxes (possibles), créateurs de sens. C'est bien ce croisement de discours qui a permis d'affiner notre analyse. Certes, l'esprit humain est capable de donner plusieurs interprétations d'un phénomène décrit par nos interlocuteurs, mais le fait qu'ils aient une connaissance partagée sur les projets divers et variés, permet ainsi de circonscrire et trier l'information pertinente de façon à ce que les connaissances confirment certains acquis et infirment d'autres dans la perspective alors d'engendrer de nouvelles hypothèses. On ne s'étonnera pas que même après la soutenance, il serait possible de ressortir par intuition des nouvelles hypothèses et surtout lorsque l'on s'attachera à transcrire et à croiser les données des deux autres cas collectés notamment chez les acteurs publiques à l'échelle des agglomérations, à l'échelle des régions (Conseil régional), et au niveau des sociétés d'économies mixtes (SEM). Mais tentons pour la suite de dérouler notre étude de cas portant sur la gouvernance des grandes infrastructures publiques : une discussion autour de Vinci. Auparavant, certaines précautions doivent être prises quant à la protection des identités de nos interlocuteurs. Après avoir obtenu leur accord, nous avons procédé au codage de leur l'identité d'abord pour des raisons éthiques et ensuite pour déployer notre énergie dans le savoir et l'apprentissage collective tant au niveau empirique que théorique au lieu de se focaliser sur celui qui a dit telle chose et qui n'a pas dit…etc.

Section 2 : le groupe Vinci : stratégie, organisation et modèle économique :

On ne peut pas comprendre la gouvernance des modes d'organisations au sein d'une organisation instituée, qui est la société Vinci et de «ses partenaires», sans retracer au minimum les grandes étapes stratégiques de son développement. Il ne s'agit pas de rappeler son histoire mais plutôt sa généalogie en tant que sous partie de l'histoire. Par la généalogie, le rapport de la stratégie avec l'organisation et le management contribue, en chaque station modélisatrice tenant compte d'une pluralité de causes, d'activités et d'acteurs, à forger des

idées précises sur la gouverne de cette institution. Par gouverne, nous entendons la manière dont elle est gouvernée tant dans le sens «du management du management» (Perez, 2003) que dans le sens d'un ensemble de mécanismes permettant d'assurer une coordination efficace lorsque le pouvoir, l'information et les ressources sont vastement distribuées entre plusieurs mains (Paquet, 2004) tant en interne qu'à l'externe de l'organisation instituée. La gouverne de cette institution peut s'illustrer par la métaphore du gouvernail d'un navire exposé plus haut, gouvernail susceptible de mener à bon port le navire en chaque station modélisatrice en tant que points de rupture systémique et donc de l'évolution de la manière de gouverner. La question de la gouvernance en tant que manière de gouverner et donc de voir, réside en tout cas dans le capital social et humain des acteurs clés du dispositif de la gouvernance à l'œuvre. Il n'y a mieux que ces acteurs là pour définir le sens de la gouverne de leur institution. Ainsi, gouverner, dit un directeur juridique et financier[386], «c'est avoir des Hommes compétents», ceux-là même qui seraient capable «d'arbitrer», de «prendre des décisions», et «pour arbitrer et prendre des décisions, il faut avoir une bonne vision des sujets» que l'on traite en rapport à une activité donnée. En d'autres termes, gouverner c'est savoir mettre les gens compétents au cœur des projets». Cela suppose *a priori/a posteriori* qu'il y ait une structure, *ad hoc* ou non, capable de manager ce dispositif de gouvernance conformément à la définition du Roland Perez (2003). Mais, la gouverne d'une organisation instituée ne peut se limiter seulement au «saut structurel» de Roland Burt (2000) si celui-ci donne voix aux chapitres tant au «capital social»/«relationnel» qu'au capital humain des acteurs clés, sans lesquels, il serait impossible de parler «d'intérêts alignés» parce que l'information, les ressources et les pouvoirs seraient distribués suivant les modes d'organisations à l'œuvre. Si la gouverne de l'organisation instituée telle qu'elle est vue en termes de compétences qui n'ont alors de sens qu'en rapport à des activités, et en termes d'alignement d'intérêts entre acteurs dans la perspective d'une coordination efficace, la gouverne n'a de sens que par rapport à l'organisation quant ce n'est pas des méta-organisations capables de prendre en compte, et «le saut structurel» de Roland Burt, et le capital sociale et Humain des acteurs clés du dispositif du gouvernance .

2-1) La logique stratégique du groupe Vinci[387]

2-2) Introduction

Sans vouloir revenir sur l'origine de la création de la Société Générale d'Entreprises (SGE), il y a plus d'un siècle (1899) par deux ingénieurs polytechniciens français, nous nous limiterons, pour ce qui nous concerne, autant aux décennies qui ont précédé l'année deux milles (2000), date à laquelle la société a été rebaptisée Vinci, qu'à la dernière décennie de ce siècle qui a vu naitre le leader mondial de la construction, de la concession et des services associés. Les grandes étapes stratégiques retenues sont nécessaires pour mieux appréhender la logique stratégique.

2-1-1) De la stratégie *corporate* à la stratégie métier : construction-concession

Parler de Vinci aujourd'hui et de (SGE) hier, c'est se référer d'abord à un moment de l'histoire organisationnelle et juridique où les sociétés de services aux collectivités en France détenaient des filiales dans le domaine de la construction et accessoirement dans le domaine

[386] Nommé (RPA)

[387] Ces données sont «récoltées» à l'occasion des entrevues faites avec plusieurs cadres supérieurs du groupe (entité concession) et complétées par les données récoltées à partir du site du groupe Vinci : www.vinci.com ;

de concession. C'était notamment le cas de «la Lyonnaise» et «la Générale des Eaux» qui ont contrôlé respectivement deux filiales de constructions, à savoir GTM (les Grands Travaux de Marseille) filiale de Suez et la CGE (la Compagnie Générale d'Electricité). Après leur vente respective par leur société mère, ces deux filiales ont fusionné pour devenir en 2000, le groupe Vinci : un ensemble de deux entités de construction à taille équivalente et d'importance égale dont le chiffre d'affaire a doublé, faisant alors de Vinci le leader mondial de la construction (BTP) devant son concurrent Français le groupe Bouygues. En effet, ce dernier avait fait le choix de la stratégie de diversification, au-delà de l'activité de construction, notamment dans le domaine de l'audio-visuel, la téléphonie, etc., alors que Vinci a privilégié l'élargissement de la gamme d'activités qui tournent autour de la construction et de la concession. Ainsi, en 2006, Vinci rachète l'ASF (les Autoroutes du Sud de la France) après cession d'actions de la part du gouvernement d'alors, de sa privatisation. Cette opération stratégique confirme l'importance accordée par le groupe Vinci à la logique stratégique intégrative des deux activités de concession-construction, par laquelle il serait possible de détenir les savoir-faire et les ressources nécessaires à la conception, au financement, à la construction et à l'exploitation des ouvrages et infrastructures dans le cadre de contrats avec les commanditaires publics tant en France qu'à l'étranger au vu et au su de l'évolution des économies politiques[388]. En 2009, le groupe rachète Cegelec, filiale du groupe Qatari Diar, en échange de la prise de participation de ce dernier au capital de Vinci. Ce rachat apporte un savoir faire et un marché dans l'activité de services dans l'énergie[389], impulsant le groupe Vinci alors à revenir parmi les acteurs européens majeurs dans ce secteur. Qatari Diar quant à lui deviendra à l'issue de cette opération, le premier actionnaire, après les fonds d'épargne des salariés du groupe[390]. Son entrée dans le capital a été conditionnée par maintien de sa participation au capital de Vinci pendant trois années avec possibilité de la faire évoluer à hauteur de 5 à 8%. Ceci étant fait par respect du principe de l'actionnariat stable et de son incorporation dans le mécanisme de la «corporate governance» du groupe Vinci. L'acquisition de Cegelec n'a donc pas impacté les ratios d'endettement de Vinci alors que sa dette d'exploitation a été reprise.

2-1-2) L'entité Vinci Concession et sa logique stratégique

En somme, le groupe Vinci englobe plusieurs entités juridiques dont les compétences embrassent aussi bien différents métiers de la construction d'ouvrages que les activités qui leurs sont associés. Sans vouloir plonger dans cette constellation d'entreprises du leader mondial, nous avons fait le choix de l'activité de concession qui est non sans lien avec la construction, l'énergie, etc. Ce choix est avant tout un concours de circonstances[391], puisque c'est une connaissance d'une entreprise participante à un consortium, conduit par Vinci, qui nous a mis en contact avec un cadre supérieur de Vinci Concession. Suite à cela, nous avons effectué une série de rencontres avec plusieurs acteurs, dont les compétences embrassent les domaines du développement de projets, de l'exploitation, de la stratégie et de la finance. Aussi, ce choix méthodique est d'autant censé que la concession serait considérée comme la locomotive du groupe, sorte de noyau dur autour duquel gravite les entités pertinentes à

[388] En tant que savoirs de la gouvernementalité comme indiqué plus haut ;
[389] Ces services englobent quatre domaines à savoir , le génie électrique, climatique et mécanique ; automatisme, instrumentation et contrôle ; technologie de l'information et de la communication ; maintenance et services.
[390] Service presse du groupe Vinci, partenariat stratégique entre Qatari Diar et Vinci (31/08/2010), site internet de Vinci ;
[391] Voir les biais et les difficultés de la recherche empirique exposés ci-dessus ;

savoir, entre autres, Vinci Energies ; Vinci construction ; Eurovia ; Vinci autoroutes. Il suffit par ailleurs de remarquer dans l'organigramme que le président directeur général (désormais PDG) du groupe et aussi le PDG de Vinci Concessions.

L'évolution de la logique stratégique de Vinci Concession est non sans lien avec l'évolution de la stratégie du groupe. Ainsi, les premières concessions ont été démarrées progressivement dans la branche GTM dans le domaine des parkings et ensuite dans le domaine des autoroutes à péage depuis les années 70. L'autoroute Cofiroute quant à elle s'est développée progressivement jusqu'aux années 1990[392]. Cette décennie marque en effet un tournant de par la volonté de certains gouvernements occidentaux de développer des concessions avec les opérateurs privés pour les raisons exposés dans la partie 1 ; Il en était de même du le PFI (*Private Finance Initiative*) en Angleterre et puis «le contrat de partenariat», sorte de PFI à la française qui a vu le jour en 2004. Le développement de la concession n'a donc pas cessé depuis lors, et devient effectif et significatif qu'à partir de 1992 jusqu'aux années 2008/2009, années de crises financière et économique[393].

Cette crise a «un peu modifié le cours normal de l'activité de Vinci-concession sans pour autant affecter «la continuité de la volonté de se développer dans ce domaine peut-être avec moins de concessions à péage réel et un peu plus de PFI»[394] à la française ou le contrat de partenariat.

Ce développement opéré lors des deux dernières décennies se comprend aussi en termes de choix stratégique des acteurs publics, en situation de déficit de ressources budgétaires quand ce n'est pas à la fois des ressources et des compétences au sens général, et de compétences techniques s'agissant notamment des pays émergents. C'est donc un choix pragmatique tenant compte de l'évolution des économies politiques, qui autolimitent les actions gouvernementales, et en même temps accentuent la motivation des acteurs privés d'aller de l'avant pour combler ce terrain de jeu en développant une expertise dans ce domaine, expertise non pas seulement technique eu égard à la construction (génie civil), mais aussi juridique et financière tenant compte, et des souverainetés transnationales et autoréférentielles, et des gouvernementalités en tant que rencontres entre techniques de dominations entre la sphère publique (étatique, gouvernementale, administrative et entrepreneuriale) et la sphère privée (entrepreneuriale). En somme, l'évolution stratégiques de Vinci concessions et le groupe Vinci portent sur deux logiques complémentaire à savoir la logique de fusion et de rachat (stratégie corporate) et la logique stratégique de l'évolution du métier et donc la gamme de PPP suivant les contextes empiriques organisant. Ces contextes tiennent compte de la nature de l'activité, son degré d'hétérogénéité et son étendue géographique. Ces attributs d'activité donnent une orientation à propos des formes organisationnelles et juridiques différentes de PPP, suivant les pré-requis normatifs au sens de William Ouchi (1980) et Jarillo (1988). Ces pré requis comportent la réciprocité, l'autorité légitime ou/et valeurs et croyances communes. Ils peuvent être appréciés autrement en suivant le niveau d'interdépendance entre «partenaires» public et privé au sens de Thompson[395](1967), à savoir une interdépendance par mise en commun, séquentielle et/ou

[392] Le lecteur aura remarqué certaines coïncidences entre ces dates avec celles décrites au niveau de la généalogie de la gouvernance exposée dans la partie 1 ;
[393] D'ampleur équivalente à celle de 1929 ;
[394] Directeur stratégie Vinci concession, 2010 ;
[395] Distingue-t-il : la mise en commun, séquentielle et réciproque ;

réciproque, qui traduisent d'une manière ou d'une autre les attributs d'activités que nous avions exposés dans la partie 2. Dès lors, «*toute activité, pour être exécutée, a besoin d'une organisation et l'organisation s'adapte à l'activité*» précise à cet égard, un haut dirigeant de la stratégie chez Vinci.

Ainsi, l'activité de construction/concession prise au travers de ses attributs est donc un pôle attracteur de sens de la manière de gouverner un type de PPP en tant que mode d'organisation, fonction d'interdépendance des logiques stratégiques de l'acteur privé et de l'acteur public. Un mode d'organisation de PPP. Il nécessite donc des pré-requis normatifs, ou l'appréciation des niveaux d'interdépendances en son sein que la notion d'activité prenne en charge tant par sa nature, par son homogénéité/hétérogénéité que par son étendue géographique. En fonction de la phase où l'on se trouve dans le processus de passation du marché de PPP, tant dans le développement de l'offre que dans l'exploitation d'une concession, l'activité donne sens à la gouverne plus ou moins cognitive que physique d'un mode d'organisation de PPP en tant qu'idéal typique.

2-1-3) De la logique stratégique à la rationalité de l'acteur : gouvernementalité et gouvernance

Les logiques stratégiques des acteurs privés/publics, elles-mêmes liées aux logiques dominantes orientent à un moment donné le degré de pondération de chacun des attributs de l'activité de construction/concession dans un contexte empirique organisant. L'acteur privé fonde sa rationalité en connaissance des objectifs, des objets et des finalités socio-politiques et socio-économiques de l'acteur public. Elle se déploie donc en fonction de celle de «son partenaire public». Elle mobilise et articule ses logiques stratégiques pour donner une orientation précise à la gouverne d'un mode d'organisation de PPP : ce sont bien les attributs de l'activité (qui le mobilise avec les autres acteurs) en tant que gouverne qui donne sens à un mode d'organisation (idéal typique) particulier de PPP. Dès lors l'évolution des logiques stratégiques (en termes *corporate* et en termes de PPP) serait tributaire des attributs de l'activité qui le mobilise et qui constituent ce que Coleman (1973) nomme «l'événement». Deux notions permettent de faire le lien de la rationalité des acteurs et l'événement qui les mobilise, à savoir la notion d'intérêt et la notion de contrôle. L'intérêt de chacune des deux parties est lié à l'affectation de leur degré de bien être (socio-économique, socio-politique, symbolique, etc.) respectif par la réalisation de l'événement, qui dans le cas de Vinci est divisible. C'est bien l'acteur public qui fait un appel d'offre suivant un cahier des charges dont les éléments peuvent être plus ou moins explicites. L'acteur privé retenu, après sélection, pour la réalisation de l'événement voulu par l'acteur public, mobilise à cet égard à la fois des ressources et des compétences financières, techniques, juridiques et socio-économiques tant dans le volet développement de l'offre que dans le volet exploitation de l'ouvrage. Leur intérêt ne sont pas les mêmes, car d'un côté c'est bien l'intérêt général qui prévaut, alors que de l'autre côté, c'est bien l'intérêt particulier, celui de la création de la valeur commerciale.
C'est à travers les dispositions contractuelles liant les acteurs publics et privés que les deux notions d'intérêt et de contrôle visent à domestiquer, autant que faire ce peut, la rationalité des acteurs et les parts stables et chaotiques de l'événement qui les mobilisent les uns aux autres par rapport aux attributs de l'activité de concession dans ces deux volets (développement et exploitation). Dès lors, le contrôle respectif de chacun des acteurs sur la réalisation d'un événement divisible au sens de Coleman (1973) (c'est-à-dire dans les deux volets de développement et d'exploitation eu égard au cahier des charges de l'acteur public) consiste

dans les parts respectives qu'ils peuvent s'en attribuer. Le contrôle et l'intérêt trouvent leur expression véritable qu'à travers la notion de transaction que nous avions définie plus haut comme une instanciation nécessitant en tout état de cause la formalisation de la négociation à partir des éléments du cahier des charges, sous forme de protocole d'interaction, eu égard aux normes institutionnelles.
Tout en étant dépendante de la rationalité de l'acteur public, qui reste en tout état de cause inachevée pour des raisons liées à son autolimitation, la co-évolution des deux logiques stratégiques par la rationalité de l'acteur privé (Vinci), indiquées ci-dessus, est motivée par la constante stratégique de la notion de travaux de constructions ou de l'organisation de ceux-ci dans le cadre de tout contrat de concession. C'est pourquoi elle fonde *la légitimité* du groupe en tant qu'acteur rationnel ayant des objectifs et des ressources et concevant son environnement socio-économique et socio-politique comme un ensemble d'opportunités et de contraintes. C'est bien cette rationalité qui articule les différentes logiques d'actions tant dans des situations stratégiques liées à des révisions de paramètres de calcul en termes de finalité, d'objectif et d'objet même qui rassemblent les acteurs stratégiques (public/privé) dans leur environnement immédiat que dans des situations paramétriques où le comportement des «partenaires» serait stabilisé par rapport au degré de chaque attribut de l'activité, qui les lie par le contrôle formel ou contractuel ; par la confiance relationnelle par rapport au climat de confiance systémique ; ou encore par le contrôle social de la part notamment des utilisateurs finaux ou associations des usagers/consommateurs. La logique dominante de construction doit s'intégrer alors dans la logique stratégique de la concession (*core competence*), pour que cette dernière ait du sens, du point de vue la rationalité de l'acteur privé (Vinci-Concession) :

«*Il faut qu'il y ait des travaux… il faut une grosse composante de travaux [de construction]…Dans la concession d'autoroute, on fait de la construction. Je dirais que c'est la grosse stratégie, et après, cela s'ajuste en fonction »* d'un mode d'organisation de PPP : « *est ce que c'est une concession ; est ce que c'est une délégation du service public ; est ce que c'est des contrats de partenariat ou équivalents, après, c'est ce que veut le client. Mais s'il n y a pas de travaux [de construction] ou l'organisation des travaux, on n'a pas de légitimité particulière à y aller*» (VPC).

Il en est autrement chez le concurrent Bouygues car dans son modèle d'affaire : «*La concession est au service de la construction, alors que chez Vinci ce n'est pas la même chose : Vinci Concession a de vraies logiques d'investissement à long terme. Donc on part dans des parts importantes dans les groupements [c'est-à-dire le consortium ou/et la société projet]».* (MGA)

Dans tous les cas, la rationalité de l'acteur privé articule ses logiques stratégiques pour en faire une structure au sein de laquelle serait stocké un processus de connaissance, ce qui contribue par ricochet à la conceptualisation des affaires, des outils de gestion et de contrôle dans la perspective de la création de la valeur commerciale. Ainsi, les outils qui en résultent participent de l'atteinte des buts de l'action organisée et la prise de décisions selon les modalités contractuelles et organisationnelles assimilées à différents projets de PPP.
Ce processus de connaissance doit bénéficier au commanditaire public puisque il lui apporte la connaissance du marché (l'expertise juridico-financière et technique dans le domaine de concession-construction) tout en sachant que le client public aura nécessairement une connexion plus ou moins affirmée avec le marché, préalablement à la soumission d'un appel d'offre, qui se comprend comme connexion avec le marché. Ces connexions avec le marché ne doivent pas masquer le fait que c'est au client public, à lui-seul *«de traduire l'intérêt*

général en un objet à construire avec un prix» (VPC) par ses services techniques, sa technostructure et parfois en s'adjoignant, en plus, l'expertise des cabinets spécialisés au regard du degré de complexité du projet.
La connaissance du marché que peut apporter Vinci à son client public réside dans la faculté de conceptualiser des projets, faculté qui intègre à la fois la capacité de délivrer un projet complètement intégré et finançable, par association avec des entités compétentes dans leur domaine de prédilection suivant un montage juridico-financier très complexe. Il s'agit alors de coordonner les compétences et aligner les intérêts de chacun des participants au consortium de façon à ce que l'offre soit acceptable et légitime. N'est ce pas des dimensions de la gouvernance indiqué tout en haut ?

«*Les autorités publiques recherchent dans les montages de concessions à confier à un opérateur privé, dans le cadre d'un projet complètement intégré la réalisation du projet. On part du principe qu'il aura la connaissance du marché, qu'il apporte la connaissance du marché. C'est sans doute pour cela qu'on part sur des consortiums avec un certains nombres d'entités associés dans un groupement*». (MGA)

La connaissance du marché que l'acteur privé apporte au commanditaire public, suite à un appel d'offre, n'est pas transférable, ce qui est logique d'ailleurs, et réside de fait dans la capacité de l'acteur public d'en comprendre les tenants et les aboutissants par rapport à ce qu'il propose (fait faire) comme objet/infrastructure à réaliser avec un prix. Mais cette capacité dépend *ex-ante* du coût d'accès au marché notamment des projets très complexes nécessitant le recours aux consultants hyperspécialisés et dont dépend partiellement la rédaction du cahier des charges. Et il n'est pas acquis qu'un tel accès soit automatique, compte tenu de la rationalité gouvernementale inachevée du fait de l'autolimitation de son action et de ses répercussions sur les autres acteurs publics locaux notamment dans des modèles centralisés comme la France. C'est cette autolimitation conditionnelle de l'action gouvernementale qui pourrait entacher la gouverne efficace d'un projet complexe de PPP, autolimitation qui serait potentiellement le fait de coordination lâche de décisions politiques aux décisions techniques ; le fait du défaut de coordination entre les différents échelons gouvernementaux locaux et nationaux intéressés par les enjeux de la gouverne d'un projet de PPP ; ou encore le fait de coupe budgétaire, etc. Ainsi, l'absence de mécanismes de coordinations efficaces à la tête du commanditaire public handicape *ex-ante* la tenue du processus de connaissance inhérent à la gouverne d'un Projet de PPP, parce que la loi de Ross Ashby de la variété requise aura du mal à s'appliquer, car sans elle, il serait douteux que l'économie politique supposée être encastrée dans le design de l'architecture politico-administratif d'un gouvernement à distance par l'Etat, puisse s'ériger comme savoir de la gouvernementalité comme exposé supra.
La connaissance du marché réside aussi dans la faculté de compréhension *ex-post* du projet proposé par l'acteur privé, via le consortium, et il n'est donc pas acquis que cette compréhension soit toujours au rendez-vous, vu la complexité des montages liés à l'activité de concession-construction comme l'a bien indiqué le chef de projet (MGA). Ceci est d'autant valable que le recours au marché *ex-ante fait défaut* quant ce n'est pas la compétence technique de la technostructure de l'acteur public :

«C*es autorités publiques ne se donnent pas souvent les moyens d'analyser nos offres, et d'en comprendre tous les tenants et les aboutissants. Il ne faut pas oublier que les montages «concessifs» sont des montages extrêmement complexes !*» (MGA).

Tout laisse à penser que la structure de la connaissance en tant qu'associations de comportements de résolutions de problèmes (dans le cadre de différentes phases d'un projet) peut dans ces conditions ne pas laisser de place au processus de connaissance parce que la codification ne conduise pas à l'atteinte d'une représentation collective, à même de mener vers 'la diffusion' de la connaissance, et c'est aussi parce qu'elle échoue à pondérer le degré de délégation du pouvoir par rapport au degré de délégation de l'autorité entre l'acteur public et privé de façon à ce qu'elles coïncident. Ainsi, le processus de connaissance faisant appel nécessairement au marché de PPP nécessite une codification aboutie par rapport aux logiques stratégiques des acteurs de façon à ce qu'il puisse s'intégrer à la structure de connaissance qui révèle leur comportement lié dans la résolution de problèmes par rapport à la logique dominante d'une branche particulière du secteur de l'infrastructure. Il est conditionnel de leur rationalité téléologique respective, à savoir une rationalité financière, technique de l'autorité publique dont l'intérêt consiste à sortir la dette du bilan de l'acteur public notamment gouvernemental pour la basculer chez l'acteur privé qui serait sélectionné ; et une rationalité téléologique dont le motif, dont l'intérêt est la création de la valeur commerciale par l'acteur privé. Pour cette dernière, *le maitre mot est la rentabilité*, soit des fonds investis s'agissant des investisseurs financiers, soit par la marge opérationnelle s'agissant des industriels constructeurs de l'ouvrage, et qui, plus est pourraient composer, la société de projet retenue par l'acteur public pour la mise en œuvre du projet. Du point de vu de l'acteur privé, nous pouvons dire que cette rationalité ou au mieux ce comportement rationnel téléologique vise alors au maintien de son autonomie par rapport à celui des acteurs institutionnels avec qui il interagit dans le cadre du contrat de concession ou autres, à savoir le client public (collectivités nationales, collectivités locales, société publique) et les partenaires privés/publics. Le maintien de l'autonomie explique le différentiel de potentiel faisant, entre-autres, du groupe Vinci qu'il détienne une potentialité technique, juridique et financière relative au domaine de construction, de concessions et de services associés, à savoir, l'énergie, les grands travaux, les autoroutes, etc. *Ce différentiel n'a de sens que vis-à-vis de la potentialité de super-vision, de tout gouvernement national ou local, légitimée par le vote démocratique*, et par lequel l'acteur public engendre une vision beaucoup plus ou moins exhaustive et amplificatrice pour aider «les partenaires à voir ce qu'ils ne peuvent pas voir seuls»[396] ou plutôt le contraire, mais toujours dans une *perspective de compréhension*, laquelle est déterminante dans toute investissement stratégique compte tenu de la vision quant ce n'est pas la super-vision de l'acteur privé, comme l'a bien dit un stratège de Vinci:

«*Il ne s'agit pas d'accepter : il s'agit de comprendre*[397]*et d'entrer dans la pensée de chacun des types d'acteurs [publics]. Il faut qu'on comprenne les problèmes du [acteur] public. Il faut qu'on les anticipe même. Dans bien des cas, on connait les problèmes du public mieux que le public lui-même, parce que le public à une vision à court terme. Paradoxalement, ce sont les entreprises privées qui ont une vision long terme*», celles qui font des contrats longs (VPC).

La potentialité de super-vision n'est donc pas seulement du ressort de l'acteur public, mais aussi de l'acteur privé compte tenu de sa rationalité écologique qui se veut ici «expérimentaliste» car elle prend forme et sens dans la connaissance/la compréhension des types d'acteurs et de leurs besoins liés à un projet spécifique (un type d'infrastructure et les activités qu'il mobilise) du service public. En ce sens, la rationalité écologique participe de

[396] Paquet, 2009, optimum mai-juin ;
[397] Nous soulignons ;

l'apprentissage collectif (Vickers in Paquet[398], 2010) par la compréhension des besoins de l'autre, qui nécessite une coordination cognitive de la connaissance par la pensée de l'interlocuteur dans le cadre d'un projet. Ce n'est que dans ces conditions que la codification participe de l'atteinte d'une représentation collective, du moins ici au niveau stratégique de l'acteur privé (la double connaissance du marché PPP/des types d'acteurs publics (les clients).

La potentialité de super-vision de l'acteur public comme indiqué supra serait tributaire de l'évolution des économies politiques en tant que système adaptatif complexe (SAC) où tantôt la potentialité de supervision fonctionne en plein régime, tantôt l'inverse ou l'entre-deux, si bien qu'elle se traduise dans les contrats de concessions en termes de dispositions, à jamais complètes, incluant tantôt l'activation positive, tantôt l'activation négative d'une telle potentialité avec comme corolaire, l'activation négative/positive de la potentialité de l'acteur privé (en groupement) au grès des événements affectant l'économie politique en tant que savoir de la gouvernementalité ; ou encore au grès des événements imprévisibles affectant l'acteur privé comme la crise économique qui peut être majeure/mineure, voire une crise écologique. La notion de différentiel de potentiel par laquelle les acteurs publics et privés maintiennent leur autonomie au regard de leur logique stratégique serait ainsi objet d'activation par le savoir de l'économie politique pour se hisser au-delà de la virtualité, par l'actualité. Mais l'actualité n'est pas vu de la même manière s'agissant d'acteurs publics gouvernemental local/national ou d'acteur privé, puisque ce dernier, du moins pour le cas de Vinci-Concession, table sur le long terme, alors que le premier considère souvent un temps politique court à raison d'une législation pour mieux gouverner symboliquement et politiquement, comme l'a bien précisé Gabriel Danis (2004 : 28-29) avec un ton critique, auquel nous opposons notre neutralité scientifique, que les PPP «*sont intéressant pour les politiciens pour une raison fondamentale : les avantages relatifs se concrétisent à court terme, alors que les problèmes et les coûts se répercutent davantage à long terme. Compte tenu du cycle électoral court et de la couverture médiatique phénoménale et de courte vue, les politiciens privilégient davantage les mesures ayant un impact significatif à court terme. Ceux-ci se laissent donc aller aux argumentaires de la publicité : «Profitez maintenant, payez plus tard ! ». Les projets de PPP de deuxième génération visant les infrastructures s'inscrivent, sans aucun doute, parfaitement, dans cette dynamique pernicieuse*»[399]. C'est ainsi qu'il est permis de dire que les instrumentations de PPP servent à mieux gouverner à distance les clients finaux de PPP par commutation comme nous l'avons vu (dans la deuxième partie) avec Marc Guillaume, ceux-là même qui figurent «le marché politique», et par rapport auquel les gouvernants tendent à construire une légitimité à partir du poids des médiations symboliques sur les représentations afin de fonder leur domination sur les gouvernés : futurs usagers de l'infrastructure. L'idéologie du besoin du client sert alors à inverser les fins d'intérêt général par les moyens de transfert de risques et responsabilités à long terme à l'acteur privé (concessionnaire) quant à la construction, l'exploitation et la gestion de l'infrastructure. Dans cette perspective et uniquement, les instrumentations du PPP, qui seraient mal pensées, mal cadrées, mal assouplie, par l'acteur public, parce qu'elles ne sont pas le fait de la combinaison, ou au mieux de la coordination efficace, de la décision politique à la décision technique, bien mûrie au niveau de la technostructure publique, de façon à mieux traduire l'intérêt général en un objet (infrastructure) avec un prix, feront voir qu'elles ont été conçus suivant un cahier des charges simpliste de façon à satisfaire l'idéologie de passage de

[398] La gouvernance restaurée au niveau millénaire,
[399] Danis Gabriel (2004 : 28-29) ;

la légitimation en force à l'idéologie de la légitimité par le poids de la représentation symbolique et dont le jugement nécessite l'utopie d'un monde meilleur (politique), monde de rapidité et de confort, de commutation et de bien-être à la fois pour toute la population-contribuable, dont le sens où l'infrastructure construite allègera le réseau global du transport[400], et pour les usagers ou les segments de clientèles de l'infrastructure donnée[401] et ce par les canaux de la TIC (voire partie 2). En d'autres termes, c'est aussi l'utopie du client, dont la figure s'apparente à la consommation de masse par rapport à la production à l'unité qui s'imposerait à lui avec peu d'alternatives (Aéroport, le péage urbain, l'autoroute à péage, l'infrastructure ferroviaire, infrastructure fluviale, etc.) parce que leurs fonctions respectives ne sont pas similaires bien qu'elles facilitent le déplacement des personnes et des marchandises.

C'est bien la vision court termiste de l'acteur public, qui ne serait pas contré par la vision long termiste de l'acteur privé, eu égard à la complexité des projets d'infrastructures, qui donne tout le sens à cette idéologie politique qui prend un caractère de simplification –au lieu que ce soit une complexification qui ferait appelle à «la compréhension des causalités enchevêtrées»[402]- de la représentation rendue possible par les incantations par des slogans qui créent une réalité qui va dans le sens de l'intérêt général, laquelle réalité serait confiée à l'expert privé, sans que l'acteur public use de sa capacité d'imagination, de discernement, de responsabilité et d'effort public avec absence supposé d'un traitement des procédures démocratiques[403] qui légitime les autorités des uns par-rapport aux autres : c'est pourquoi la complexité de la gouvernance, au sens de William Ashby, s'impose pour contrer l'idéologie politique par la concertation, la négociation et le débat entre les décideurs politiques, la technostructure publique, les acteurs locaux concernés par le projet de PPP, et les experts privés du PPP et leurs partenaires. Elle mobilisera, pour ce faire, la convention de qualification et d'effort pour coordonner divers types d'activités de PPP dans le cadre d'un réseau d'institution. En d'autres termes, une telle gouvernance fera appelle à des mécanismes cognitifs pour atteindre des objectifs cognitifs plutôt que des jugements normatifs, mécanismes qui légitiment les processus démocratiques, l'expertise des sociétés privés comme Vinci et les acteurs concernés par la proximité géographique du projet à l'œuvre au-delà de la proximité institutionnelle afférente à la gouvernance institutionnelle. Sinon, dans le moyen-terme, la déchéance présumée d'un concessionnaire engendrerait un coût notable pour la collectivité publique. Si la décision technique ne coïncide guère à la décision politique, c'est parce que l'argument idéologique (normatif) qui consiste à dire qu'il faille confier à tout prix les activités gouvernementales aux vertus du marché de PPP parce que d'une part la comparaison des coûts entre les options publiques et privé penche vers la capacité d'optimisation de ce dernier et d'autre part, parce qu'une telle capacité permettrait d'alléger le poids de la dette publique ou encore, parce qu'à raison d'une législation court termiste, cette manière de gouverner par les canaux médiatiques ou TIC est vendable sur le plan du «marketing politique» et quasi-impensable sur le plan technique et socio-économique (économie budgétaire). Or, c'est bien le contraire qui pourrait se produire dans le moyen terme comme l'ont attesté les études, qui ont mis en évidence l'échec de nombreux projets relatif au PFI en Angleterre et même au Canada (Danis, 2004), échec de transfert du risque au secteur privé évidemment suivant le critère ou le principe *value for money*. «L'exemple de l'agence des passeports britannique nous offre un cas intéressant de transfert de risque raté.

[400] Idée qui revient au responsable de stratégie, (VPC) ;
[401] Ceux qui vont s'en servir ponctuellement ou régulièrement de l'infrastructure ;
[402] Paquet 2009, Optimum, 39(2) ;
[403] Ibid. ;

Étant donné que l'agence doit couvrir ses coûts par des frais aux utilisateurs, les coûts additionnels à ceux projetés par l'entente retombent sur les épaules du public. Le rapport du *National Audit Office* conclut que le cas de l'agence des passeports n'est en fait qu'un travestissement d'un transfert de risque. En effet, au lieu de collectiviser le risque, ce dernier devient une responsabilité individuelle et d'une manière socialement régressive. Ce même rapport dresse un bilan accablant des hôpitaux PPP. Ces derniers engendrent davantage d'inflexibilité, de rigidité, diminuent la diversité, diminuent l'accès et ne rencontrent pas l'attente des citoyens quant à leur système de santé»[404]. C'est pourquoi la critique de l'idéologie/théorie du *public choise* exposé plus haut (partie 1) par l'utopie du client public institutionnel amène au renversement de la représentation quant à sa responsabilité vis-à-vis du partenaire privé, qui serait chargé de livrer un service public : il ne s'agit pas de confier la mise en œuvre d'une décision politique publique sans que celle-ci coïncide avec la décision technique de la technostructure publique (qui serait mesurée par sa légitimité socio-politique), de façon à ce que cette dernière surveille et supervise l'acteur privé tout en conservant une capacité de réaction en cas d'échec de ce dernier. Cette critique de l'idéologie par l'utopie d'un monde meilleur de la politique publique offrira à la gouvernance tout son sens pragmatique et éclectique. Et c'est justement ce que le concept de gouvernementalité peut lui apporter suivant *la configuration et l'orientation analytique que nous avions tenté de développer intuitivement à partir d'une littérature vaste des exégètes du Philosophe Français Michel Foucault.*

1-3) Introduction à la gouvernementalité comme manière de voir la gouvernance de projet PPP

En tant que rencontre entre techniques de domination, ou techniques d'exercice du pouvoir, la gouvernementalité ne peut faire abstraction des leviers d'activation (y compris idéologiques) de la potentialité de super-vision des acteurs publics et la potentialité juridico-financière et technique de l'acteur privé. Ces leviers combinent d'une part, *la dynamique des économies politiques* et d'autres part, *l'intérêt et le contrôle* de chacun des partenaires sur l'autre au regard des souverainetés (les droits). Ainsi l'actualité, en tant qu'activation de la potentialité, qui est d'ordre de la virtualité, serait dévolu non seulement au savoir de l'économie politique, mais aussi à la relation qui se veut «communicative» et «expérimentaliste», et dont le degré dépend de l'appréciation de chacune des phases d'un projet de concession-construction, notamment au niveau stratégique de l'acteur privé. Dès lors, la modulation de la relation se ferait par le savoir de l'économie politique au travers des médiateurs que l'on verra tout à l'heure à savoir des dispositifs de gestion appropriés à chaque type de projet de PPP, dispositifs qui seraient capable de maitriser tout débordement pouvant affecter la gouverne du projet tout en laissant à la structure de connaissance la possibilité d'intégrer le processus de connaissance à travers des boucles d'apprentissages simples en interrogeant les moyens ou doubles par révision des objectifs parce que la rationalité écologique que devrait mobiliser notamment l'acteur privé doit laisser le champ libre à l'expression des diverses rationalités : téléologique, technique, sociologique (communicative) et procédurale. D'où la nécessité d'articuler l'agir stratégique à l'agir communicationnel des acteurs dans la rencontre leur technique d'exercice du pouvoir les uns sur les autres, suivant la dite rationalité écologique pour faire aboutir ainsi le processus de codification, si ce n'est la combinaison de la

[404] Danis Gabriel, (2004 : 29) ;

codification à l'abstraction[405], laquelle doit faire appelle nécessairement à la convention langagière partagée ou au mieux la convention de qualification qui reste indissociable de la convention d'effort relative à chacun des acteurs publics et privés.

La gouvernance en tant que manière de voir (Paquet, 2004), de comprendre pour mieux investir stratégiquement le client public n'est satisfaisante qu'au regard de la mobilisation du savoir *méso-économique* de la gouvernementalité qui est l'économie politique (de son aspect micro/méso par rapport à son aspect macro) et la relation (d'intérêt, de contrôle, de l'interconnaissance et de communication) et dont le sens serait donné par le concept de souveraineté autoréférentielle et/ou transnationnelle comme montré plus haut (partie 2).

Ainsi, la gouvernementalité en tant qu' «outillage mental» conditionne une bonne gouverne dynamique tenant compte du principe de l'autolimitation de l'action publique, dont les leviers stratégiques (vision et compréhension) conditionnent une rationalité écologique, expérimentaliste capable de mener vers l'apprentissage collective et donc vers la représentation collective suivant le processus de codification à l'œuvre dans le cadre de la passation d'un marché de PPP, codification qui doit non seulement donner voie aux chapitres aux attributs d'activités, vus comme gouverne, mais aussi à la convention langagière, qui serait indissociable de la convention d'effort et de la convention de qualification et donc à la gouverne par la convention.

Le pragmatisme de la gouvernementalité serait alors un rempart utopique contre l'idéologie du court-termisme public, caractérisée par l'incantation, «le marketing politique» et l'absence de coordination dense et efficace entre les décisions politiques et les décisions techniques de la technostructure publique. Mais en même temps, le pragmatisme de la gouvernementalité implique l'idéologie du marché financier et/ou de l'expertise hyperspécialisée, même si cette idéologie serait éclectique, en faisant voir que la socialité qui s'en érige *ex-ante*, lors de la phase de la conception du cahier des charges, lors de la sélection du candidat privé au moment de la passation du marché par la procédure d'appel d'offre, lors de multiples négociations avant et après la signature du contrat, est conditionnelle d'une bonne gouverne du projet de PPP. Le pragmatisme de la gouvernementalité implique tout aussi une socialité autre que le marché en invitant les dépositaires d'enjeux locaux du projet à s'y impliquer notamment dans les processus de décision et d'évaluation intéressant les dimensions écologiques, économiques et politiques dans «la gouvernance territoriale». Cette façon d'offrir une représentation qui aille dans le sens de la socialité, quant ce n'est pas la sociabilité, pour mettre plus avant la participation active de tous les dépositaires légitimes d'enjeux dans le projet, et ce, dans la perspective d'une «autorité négocié», impact négativement sur la vocation hégémonique du marché d'être la seule représentation légitime de la socialité des acteurs pertinents en la rendant alors tempérer bien que le marché reste en tout état de cause le conducteur idéologique de la représentation des acteurs étant donné l'impact évident de celui-ci dans l'économie politique en tant que savoir (macro, méso et micro) de la gouvernementalité, et manière pragmatique de gouverner politiquement la cité. Ainsi en permettant cette distribution du marché dans la manière de gouverner la cité à mi-chemin de l'autorité institutionnelle stato-centrique et «l'autorité négocié», le savoir de l'économie politique implique nécessairement la relation par le biais de la négociation, la concertation, la

[405]S'agissant évidemment de prendre en compte le volet du développement (codification), et le volet de la gestion/exploitation de l'infrastructure après la réalisation de l'ouvrage par la codification et l'abstraction.

collaboration, la communication, le contrôle, l'influence, la compréhension, etc., Pour en arriver alors à la gouvernance relationnelle. Celle-ci convoque la convention comme l'activité dans sa vocation cognitive d'ordre semi et non-structurel par rapport à l'ordre structurel. Ainsi toute convention langagière implique une intercompréhension par rapport aux symboles partagés et qui donnent une coloration publique à l'action organisée par rapport aux attributs de l'activité de concession/construction dans le cadre contractuel et organisationnel. Ce sont donc les dispositifs de gestion, en tant qu'ils connectent les différents cites de l'économie politique (macro/méso/micro) qui permettent de mener cette confrontation des attributs de l'activité, par appelle aux notions d'instrumentation et de structure organisationnelle et aux notions de conventions de qualification pour donner aux humains et non-humains le caractère de connecteurs capables de provoquer les transformations d'ordre politique, économique et sociale en ordre gestionnaire et administratif.

De telle transformation qui s'opère entre le micro de l'acteur privé, le méso du secteur de l'infrastructure publique et la macro de l'économie politique implique le processus de codification qui serait doublé de processus de coopération dans la perspective de la convention. Cette dernière n'est opératoire que dans le contexte d'activation des potentialités des acteurs publics et privés par le savoir (économie politique) et la relation (intérêt, contrôle, communication) eu égard aux souverainetés (autoréférentielle/transnationale), et donc à la mobilisation du concept de la gouvernementalité. En ce sens, ce dernier participe de l'effectuation des rationalités téléologiques des acteurs en faisant appelle nécessairement aux rationalités sociologiques, procédurales, techniques tout au long des différentes phases du projet. Et opère donc une multitude de traductions afférentes à ces différentes rationalités dans différents échelles organisationnels, de façon à prendre pragmatiquement en considération ce qui est prévisible (risques) par rapport à ce qui est imprévisible (risques/incertitudes). Ce n'est donc pas seulement la souveraineté qui donnerait le sens à ces éléments-là, mais aussi les mécanismes de la gouvernabilité qui n'ont pas force de loi, parce qu'ils doivent interroger le contexte de l'exercice de l'action organisée en chaque station, en chaque phase pertinente du projet de PPP. Or à raison du changement du contexte, les mêmes mécanismes ne peuvent jouer forcement bien ou mal selon les circonstances (Paquet, 2004). Par exemple, les mécanismes non spécifiques spontanés comme le marché, le pouvoir législatif et réglementaire, etc., peuvent traduire dans leur volet dynamique l'activation différente des potentialités des acteurs, car elles conditionnent la structure de la connaissance dans laquelle le processus de connaissance du marché de PPP se déploie tant bien que mal suivant la faculté de compréhension d'une part, de l'acteur public émetteur de l'appel d'offre à l'égard des offres qui lui seront soumises par les candidats, acteurs privés et d'autre part, par l'acteur privé sensé apporter une expertise dans le domaine de montages «concessifs». Mais, le processus de connaissance ne peut s'abriter dans la structure de la connaissance sous-jacente à leur comportement lié de résolution de problèmes qu'au regard de la logique dominante d'une branche donnée du secteur de l'infrastructure, logique que renferme les attributs du concept d'activité discuté tout au long de cette thèse et qui donne alors sens tant aux structures organisationnelles relatives à un mode d'organisation de PPP, comme vu plus haut avec un stratège de Vinci, qu'aux instrumentations dans lesquelles seraient incorporés les principes qui guides leur actions et interactions. Dès lors, les mécanismes spontanés non spécifiques activent positivement ou négativement le modèle d'affaire générique de l'acteur privé qui est ici Vinci. Notre enquête révèle que ces mécanismes spontanés activent positivement la potentialité de l'acteur privé Vinci au vu de son modèle générique d'affaire basé sur la stratégie d'extension de la gamme de PPP dans différentes branches de l'infrastructure de transport public. Ceci permet de diversifier les sources de revenus en cas de crise économique majeure ou mineure, de façon à ce que les concessions existantes financent par exemple les

nouveaux projets de PPP. Les infrastructures matures financent les infrastructures immatures, la construction assure un revenu quasi-tangible par rapport à l'imprévision liée au risque de trafic par exemple dans le cas d'augmentation des prix de ressources pétrolières, au cas où la structure de connaissance publique aurait du mal ex-post à clarifier sa stratégie de passation du marché de PPP, etc. De même, le mécanisme spontané non spécifique de changement réglementaire et/ou législatif active positivement les potentialités des acteurs publics et privés lorsque l'on rappelle la pratique de «clause de rendez-vous» pour permettre la renégociation des dispositions contractuelles périodiquement, tous les cinq ans (VPC) par exemple ou en cas de changement de paramètres du modèle économique de l'acteur privé (concessionnaire), etc. Mais, le changement législatif peut «impacter» négativement, et l'acteur privé sélectionné, et l'acteur public de façon à ce que ce mécanisme active négativement leur potentialité en obligeant l'acteur public à refaire un nouveau appel d'offre et l'acteur privé à renoncer, ou encore à retravailler encore une fois une nouvelle offre avec tout ce que cela coûte en argent et en temps risqués :

«*Dans ce cas là, précise le directeur administratif et financier d'une filiale de Vinci-Concession, le changement législatif, soit bouleverse totalement l'équilibre du projet, et donc vous n'allez pas signer le contrat, soit le bouleverse dans le mauvais sens pour la puissance publique, dans ce cas là, cette dernière va arrêter le processus et relancer un nouveau appel d'offre pour avoir un meilleur prix parce que la législation à changer*, *soit le changement législatif intervient après la signature du contrat. Dans ce cas là, il y a des clauses contractuelles qui prévoient ce qui se passe en cas de changement législatif* ». Alors que pendant la durée de l'appel d'offre, ce changement serait «*pris en compte par la puissance publique en ce moment là et ensuite par Les candidats [acteurs privés]. Le pire est que cela puisse entrainer un délai supplémentaire, parce qu'il faut revoir une partie technique de l'offre, telle partie juridique… »* (RPA).

Par ailleurs, la crise financière de 2008 par exemple à donner un coup de ralentissement aux activités de constructions sans bouleverser pour autant l'équilibre économique du modèle générique d'affaire de Vinci. Pour autant cette crise en tant que mécanisme non spécifique spontanée provoque un espace de jeu pour que les mécanismes non spécifiques informels liés aux réseaux de compétences du groupe Vinci (capital social comme traducteur de ses réseaux d'informations des dirigeants du groupe, des experts et les penseurs du think tank de «la fabrique de la cité») redeviennent à cette occasion des mécanismes spécifiques formelles marquant ainsi une nouvelle tactique consistant à développer plus du PFI que des concession (VPC) au sein du système stratégique axé sur le modèle d'activités de concession/construction, et qui permet :

«*D'avoir des revenus récurrents et de ne pas être soumis aux aléas du marché comme des sociétés de purs constructeurs* » (VPC).

Ainsi, dans ce cas là, le mécanisme spontané crée un jeu organisationnel dans le cadre des mécanismes intentionnels de type juridique (liés aux souverainetés qui leur donnent sens) afin de moduler, par activation positive/négative de son potentialité, le pouvoir discrétionnaire d'action des stratèges, des dirigeants par le mécanisme non spécifique informel. Le pouvoir discrétionnaire étant délimité par le mécanisme spécifique formel au groupe Vinci, c'est-à-dire sa structure interne (rôle et relation). Ainsi, cette espace de jeu est propice au déploiement du processus de connaissance afférant au sein de la structure de la connaissance afin de moduler les jugements et de prendre des décisions.

Aussi, les mécanismes spécifiques informels des acteurs privés comme leur réseau de compétences extérieurs qui leur permettent de combler un manque en capitaux (citons AXA et la caisse de dépôt et de consignation pour Vinci) ou de compétences eu égard à la constitution de leur société de projet, peuvent redevenir des mécanismes spécifiques formels par le jeu des mécanismes non spécifiques spontanés comme le cadre légal ou l'environnement immédiat des acteurs publics et privés. A son tour le mécanisme spécifique formel active positivement la potentialité financière de l'acteur privé de façon à lui assurer l'accès et donc l'activation positive du mécanisme spontané non spécifique (le marché financier) parce que son modèle économique basé sur la diversification des types d'infrastructures et de types de PPP par rapport à son expertise avérée dans le domaine de concession/construction lui offre alors une bonne réputation aux yeux des acteurs publics, des régulateurs (agences de crédit, de réglementation, les banques, les fonds d'investissement, etc.).

1-4) De l'hypothèse à la thèse : l'énoncé

Nous pouvons donc, dès à présent, formuler la thèse sous forme du modèle hypothétique de gouvernance à savoir que dans le domaine de PPP un système de gouvernance n'est efficace pour toute action organisée sensée qu'au regard de la compréhension des trois pôles attracteurs de sens, à savoir la logique dominante que renferment les attributs d'activités liées au secteur de l'infrastructure publique, de la convention de qualification/d'effort et des institutions ou mieux du réseau d'institution. De l'autre côté, en tant qu'action collective, l'action organisée n'est opératoire que vis-à-vis du processus de connaissance capable de s'intégrer aux structures organisationnelles et aux instrumentations (du type de PPP retenu). Il fait appel aux compétences intra et inter-organisationnelles motivés par la rationalité des acteurs publics et privés. C'est en ce sens que selon les phases du projet, le mode d'organisation particulier donne sens à la codification/abstraction et par suite à la convention que d'une manière particulière rendant ainsi compte du niveau de l'attraction de sens de la convention de qualification et de la convention d'effort ; sens qui se repartit en fonction de la pondération de chaque attribut de l'activité (par sa nature, degré d'homogénéité/hétérogénéité, et par l'étendue géographique) tout en sachant que ce qui prime au niveau du savoir de la décision prise au niveau de l'arbitrage c'est l'attribut dominant, en chaque phase, de l'activité qui fait voir la dimension cognitive par rapport à la dimension physique : à savoir alors l'activité semi-structurelle et l'activité non-structurelle par rapport à l'activité structurelle.

L'action organisée en tant qu'action collective n'a de sens que vis-à-vis du cadre institutionnel qui permet notamment de dynamiser la convention ou encore par le biais de l'institution informelle permettant d'aboutir au changement des institutions formelles suite à leur défaillance provoquée par des événements liés aux ruptures systémiques et renvoyant de fait vers les notions de risque/incertitudes (environnemental, social, géopolitique, financier (la rentabilité), etc.) et par conséquent vers la notion de gouvernabilité de l'organisation interrogeant le contexte par un dispositif de gestion approprié et tâtonnant et dont l'essence est stratégique. C'est bien la coordination efficace des différents mécanismes de gouvernance afférents aux pôles attracteurs de sens de la gouverne qui permet au dispositif de gestion de mener à bien le projet dans ces différentes phases de son cycle de vie.

La coordination efficace des différents mécanismes de gouvernance, ici, est sous-jacente au terrain de jeu qu'offre la stratégie de diversification de la gamme de PPP. En même temps,

elle serait rendue possible par le savoir de la gouvernementalité, qui est l'économie politique, par qui se ferait toute activation des potentialités des acteurs liés par l'échange politique et économique. Dès lors, l'actualisation de leur potentialité serait dévolue, dans le cadre d'un dispositif de gestion approprié à l'intégration du processus de connaissance au sein de la structure de la connaissance (structure organisationnelle et instrumentation). Ainsi, le processus de connaissance mettra en exergue les invariants de tout apprentissage collectif et donc de l'action collective au sens d'Armand Hatchuel (voir plus haut) : le savoir (meso/micro/macro) de l'économie politique et la relation (coercitive, coopérative, compréhensive, explicative, etc.).

Chapitre 2 : Dispositifs de gestion et gouvernance à mi-chemin de la souveraineté et de la gouvernementalité

Si le concept de la gouvernementalité conditionne la structure de connaissance au travers duquelle le processus de connaissance du marché de PPP se déploie, la convergence des représentations des acteurs par la convention d'effort, étant donné la compétence organisationnelle mobilisée, et par delà, la convention de qualification par sa dynamique interne et externe, nécessite alors *un dispositif de gestion*. Un tel dispositif devant faire lien entre les systèmes formels et les systèmes informels à l'aide d'un opérateur logique, qui serait capable de rendre compte de «la sélection des anticipations» quant à la pertinence de l'action organisée. Le pouvoir ou plutôt la technologie du pouvoir en est un mode formel, mais dans le cas de la sélection inconsciente, la cohérence recherchée résulte évidement de la coordination des anticipations sans faire appel à un quelconque principe hiérarchique, et l'on pense au méta-instrument de convention vu plus haut. L'instrumentation et par delà le dispositif de gestion, sont au cœur des problèmes des anticipations des acteurs stratégiques et de leur coordination.
En combinant des moyens hétérogènes (règles, procédures/technologies, les gens, etc.) qui font réseau au sens de Bruno Latour (2006) en vu de l'accomplissement d'un programme pré-établi, le dispositif de gestion donne alors sens aux choix et décisions des acteurs (2-1). Pour cela devait-il intégrer une pluralité d'instrumentations du PPP (2-2), d'activités, d'institutions compte tenu des principes guides (2-3) que doivent incorporer les différents mécanismes de gouvernance de différents modes d'organisation dans la perspective de la rationalité de l'acteur privé.

2-1) dispositifs de gestions et technologies dans les premières phases des projets PPP

Le partenariat public-privé (PPP) recouvre une pluralité de modalités contractuelles qui permettent au regard des souverainetés de garantir les conventions d'efforts et de qualifications des acteurs privés vis-à-vis de leurs clients publics commanditaires du projet ; de respecter des institutions ou réseau d'institutions ; et d'offrir un espace de jeu dans lequel leurs activités structurelles, non-structurelles et semi-structurelles pourraient se déployer tant bien que mal suivant la logique dominante du métier de concession/construction. Ce dispositif de gestion n'est pas le même selon le type de projets d'infrastructures, selon les types d'acteurs et les législations propres à chaque pays. Néanmoins, certaines modalités contractuelles font plus au moins l'unanimité compte tenu des postulats liés à la dynamique de l'économie politique (globalisation économique, TIC, dilatation du politique) et prennent appui sur des «principes d'architecture dans la construction des instances de gouvernance»[406].
On distingue au sein des dispositifs de gestion une pluralité d'instrumentations qui sont censées participer par le biais d'acteurs régulateurs, qui peuvent être publics, à la coordination de l'action, des intérêts, des informations et l'intégration du processus de connaissance dans la structure de la connaissance des acteurs concernés par l'échange transactionnel. Les instrumentations de la sélection du groupement à même de répondre au cahier des charges de l'acteur public (2-1-1) et les instrumentations de type contractuel (juridico-financière) liées

[406] Gilles Paquet (14 au 16/05/10) ;

aux montages de concession/construction sont l'archétype de technologies de pouvoir des acteurs publics (2-1-2) et privés. Mais précisons au préalable qu'avant de sélectionner un acteur privé, l'acteur public doit nécessairement faire coïncider ses décisions politiques aux décisions techniques aux travers des technologies de pouvoirs inhérentes au gouvernement à distance par l'état et devant alors mener vers la rédaction de ce qui est convenu d'appeler «le cahier des charges».

2-1-1) <u>les instrumentations de la sélection des acteurs privés entre le délibéré et l'émergent</u> :

Précisons au premier à bord qu'avant de sélectionner des candidats privés pour la réalisation d'un projet de PPP, l'acteur public doit légitimer le projet dans le sens de l'intérêt général. Ce processus de légitimation diffère d'un pays à un autre, si bien qu'en France le débat public précède la décision de lancer les études par la technostructure. Les conclusions de ces études doivent aboutir à la décision d'utilité publique du projet, laquelle est indispensable au démarrage de la procédure de délégation plus au moins totale de l'autorité publique à un acteur privé pour la réalisation d'une infrastructure dans le cadre d'une concession. La décision de délégation est l'étape ultime qui trouve sa traduction dans le cahier des charges.
Le choix d'un consortium composé d'acteurs privés est motivé par le besoin en ressources et compétences et nécessite dans le cadre d'une structure de connaissance, un processus de connaissance portant sur la révélation du savoir-faire stratégique ainsi que la compatibilité des intérêts publics avec ceux dits privés (le modèle d'affaire). C'est pourquoi doit-il s'inscrire dans un dialogue compétitif ou concurrentiel compte tenu du degré de maturité sectorielle à propos du type d'infrastructures à construire et à concéder. Ainsi deux types de processus permettant de faire émerger un groupement privé à même de mener à bien la livraison d'un projet de construction/concession clef en main par la signature d'un type de contrat de PPP : le premier repose sur *le principe de mise en concurrence* par le moyen de *l'appel d'offre* national/international et le second prend en compte le principe «*de gré à gré*» ou «*intuitu personae*», une manière de consentir directement entre 'partenaires' par considération de leur légitimité dans les domaines techniques et juridico-financières.
Le principe de mise en concurrence érigé par l'acteur public vise à sélectionner le groupement privé à même de réaliser à bon escient le projet tel qu'il est formulé politiquement et techniquement, suite à la décision de son utilité publique si l'on reprend le modèle Français. L'objectif de l'acteur public à rationalité financière consiste à subventionner à minima le projet concession, c'est pourquoi on assiste le plus souvent à la sélection des candidats qui demandent moins de subvention, et qui sont à la pointe au niveau du montage technique et juridico-financier, ce qui renvoie à leur capacité à s'entourer d'acteurs compétents et crédibles dans leur domaine de présélection. Chez nos interlocuteurs de Vinci le processus de sélection, suite à l'appel d'offre, est vu de leur part comme étant une démarche stratégique partiellement active et/ou réactive. Active, dans la mesure où l'acteur privé a su anticiper l'opportunité du projet et insuffler son importance pour les autorités publiques, soit par *les réseaux de contacts ou de conseil*, soit à travers *des <u>forums</u> comme le think thank de Vinci* (la fabrique de la cité) : il s'agit bien ici de produire et communiquer sur un savoir-faire avant-gardiste et/ou de prodiguer des conseils compte tenu de la réputation de l'acteur privé quant à sa légitimité dans ce domaine ; réactive, dans la mesure où l'opportunité du projet cadre mieux avec l'anticipation temporelle de la date de la publication ou de l'apparition de l'appel d'offre par les réseaux de contacts :
Le processus «*commence très en amont de l'émergence des projets au sein des collectivités [publiques] en général». Le travail de (VPC) … et de mes patrons [la direction générale]c'est d'être à l'écoute et même à l'origine de certains projets d'infrastructures qui*

seraient pertinents de notre point de vu de lancer en concession ou en contrat de partenariat….Et d'influencer ou de recommander[407] *à la puissance publique, soit l'état, soi…, ce truc là, ce sera intéressant, vous avez pas d'argent, vous avez pas le matériel de construire, c'est intéressant de lancer»* (LCC).

Ainsi pour lui, les stratèges du Vinci concession et la direction du groupe opèrent dans le premier bloc, à savoir là où il faut « *être en amont, au mieux instigateur, au pire être au courant de ce qui se passe pour finalement commencer à s'organiser, à monter des équipes».* C'est pourquoi, les responsables du groupe recrutent certains experts spécialisés dans un domaine précis en relation avec le développement en amont d'un (méga) projet, ceci montre alors à quel point la stratégie ressource Humaine est dictée aussi par les impératifs liés au développement des offres très en amont et dont les commerciaux jouent un rôle considérable par les liens qu'ils ont «avec certaines sphères de l'état» lorsqu'il s'agit de contrat de partenariat. D'ailleurs le même responsable souligne à juste titre qu'à son arrivé dans l'entreprise comme développeur, les commerciaux étaient aux courants et même furent instigateurs opérationnels du projet dont il avait la charge par la suite.

«*Une fois un projet commence à prendre forme d'avant projet, on le sait en général une année avant la publication de l'appel d'offre. Parce qu'il y a des contacts des commerciaux dont je vous ai parlé ; parce que la profession en général est au courant. A un moment donné, quand on sait que cela va sortir, et quant on a une vision du calendrier relativement claire, on cherche des associés, on cherche des partenaires»* pour assurer la double capacité financière et technique. (LCC)

Il s'ensuit que les différents projets ne se valent pas en termes d'approches, de cheminement, de procédures et que le décrochage d'un contrat ne peut s'appuyer seulement, au niveau amont, sur la technique de domination mobilisée par les acteurs privées vis-à-vis de l'acteur public, à savoir l'influence, ou encore la recommandation, mais prend-t-elle en compte aussi la capacité de comprendre véritablement les problèmes de celui-ci et de rentrer dans sa pensée. La technique de domination par l'influence a besoin alors de la capacité de compréhension si bien qu'à ce niveau, l'agir stratégique à besoin de l'agir communicationnel puisque l'influence en tant que plan[408] stratégique qui vise à faire rallier l'acteur public à l'acteur privé, au travers d'une cause, pour que celui-ci tente d'atteindre son but implique la capacité de lui faire comprendre ce dont il a besoin dans le présent, voire dans le moyen et le long terme. C'est donc de l'intercompréhension cher à Habermas (1987) dont il faudra comprendre le ressort lié à la pertinence de l'agir stratégique. Le langage partagé entre les représentants des deux entités, appartenant à des «mondes» différents, devient alors une nécessité, un médium pour l'atteinte d'une compréhension réciproque par respect de règles minimum de communication. Pour cela, vouloir comprendre la pensée de l'acteur public et de l'anticiper par rapport à ses besoins, c'est se saisir au niveau macro et méso par rapport au micro de l'évolution de l'économie politique en tant que «système adaptatif complexe» qui autolimite l'action gouvernementale en termes de besoins en ressources financières et/ou en compétences et que du côté de l'acteur privée, la vision longue-termiste liée au but de concevoir et d'exploiter des concessions afin de générer des recettes récurrentes et régulières

[407] Dans un autre sens que influencer, à savoir l'effort que l'on déploie sur quelqu'un pour l'adhésion à une cause : conseiller vivement ou demander avec insistance quelque chose à quelqu'un (à partir du petit Larousse 1988) ;

[408] La notion de plan est une traduction opérationnelle du système stratégique de l'acteur privé ;

pour une durée longue milite ainsi à ce qu'il y ait outre la mobilisation d'une rationalité téléologique, une rationalité procédurale/limitée capable de prendre en charge le cheminement vers des «visions partagées», lesquelles ne sont pas *a priori* du même ordre. Aussi, cette rationalité procédurale devrait conduire plus ou moins vers un «langage partagé», quoique, il est plus facile de s'en approcher étant donnée le caractère homogène des formations d'élites politiques et économique en France dans ce domaine d'infrastructure, de telle façon que certains cadres chez les grands groupes de concession/construction comme Vinci ont eu une expérience publique notamment dans le ministère d'équipement.
Mais, quand «*GTM a signé un contrat essentiel avec Cofiroute, les gens qui étaient à la manœuvre au moment de prendre la décision, il n'y a aucun qui a dû faire le public. Donc ce n'est pas fondamental* », même si «*ca facilite dans certains cas* » (VPC)

Avoir la culture publique n'est donc pas le préalable à l'atteinte, au niveau des acteurs privés vis-à-vis d'acteurs publics, d'un langage et d'une vision partagée, bien qu'elle facilite l'intercompréhension. C'est plutôt, le référentiel professionnel que partagent les acteurs privés et la technostructure publique (gouvernemental, local, grande entreprise publique), décliné aux travers les normes techniques et juridiques que les parties sont supposées connaitre (code des marchés publics, code civil, code du commerce, code des collectivités locales, etc.), qui guident vers la collaboration et l'entente langagière à partir des besoins exprimés formellement ou non par l'acteur public. Le langage et la vision partagés auxquels il faudra tendre ne se limitent pas seulement à ce référentiel mais se décline aussi tout au long du processus incluant les phases de développement et les phases de réalisation/exploitation, si bien que les normes professionnelles respectives vont se déployer dans «le dialogue compétitif» où il y a nécessairement un aspect interprétatif dont l'aboutissement est «le modèle mental partagé», *modèle générique partagé et co-construit*, qui donnerait tout le sens à l'action organisée en tant qu'action collective dont la gouverne ne viendrait pas seulement des activités types en tant que connaissances en acte mais aussi des conventions en tant que structure cognitive de la coordination des informations, des connaissances et des intérêts de chacun des acteurs.
La phase de pré-projet demeure nécessaire pour prendre en compte ces éléments-là par rapport à l'environnement institutionnel, (géo) politique, réglementaire et culturelle, comme vu supra. Bien que sa réussite conditionne le reste, cette phase reste insuffisante pour prendre en charge le dialogue compétitif lié aux enjeux organisationnels et stratégiques de la réalisation de l'ouvrage conformément au modèle économique de l'acteur privé, dont la cohérence interne serait tributaire de la cohérence externe (tant vis-à-vis de l'acteur public que vis-à-vis d'autres acteurs privés) pour donner ainsi sens à sa rationalité écologique (Gigerenzer) vue plus haut (partie 2) en tant que pendant de la rationalité téléologique, sociologique (Habermas), procédurale/limitée et technique, et en tant que manière d'articuler le déploiement de différentes stratégies à l'œuvre.
Les éléments qui participent du réseau de conseil, ou réseau de contact sont constitutifs des premiers blocs ou noyau «organisationnel», dont le réseau comme mode d'organisation n'est pas constitué parce que la sociabilité des acteurs prend un accent informel, et dont les motivations reposent sur la stratégie de <u>l'influence/de la recommandation</u> et <u>de la communication</u>, puisque sans cette dernière il est hors de question de mettre en avant le concept de capital social dont sa vocation à incarner l'entre deux réseaux, à savoir le réseau interne du groupe qui se décline dont les connexions positives inter-entité du groupe (concession-construction-énergie, etc.) et intra-entité de concession et le réseau propre à l'acteur public dont les composantes ou «unités décisionnelles» sont politiques (ministres) et technique (services techniques) et qui, en tout état de cause, doivent coïncider suivant la

rationalité gouvernementale dont le calcul tient compte des coûts socio-politiques et socio-économiques. Le capital social réside bien ici dans les ressources des acteurs stratégiques de la société étudiée : des ressources internes qui conduisent les acteurs (stratégiques et les commerciaux) à agir en vers leurs homologues du public : «V*inci va dans les métiers où elle a une valeur ajoutée à apporter»* (TBS[409]). En d'autres termes ce qui est fondamental, ce n'est pas la culture publique, privé ou mixte des acteurs organisationnels de Vinci, même si cela aide évidemment, mais plutôt, comme le souligne (VPC) c'est de savoir :

«*Si le contrat qu'on signe est bon ou pas bon. C'est un ensemble de contrats, je dirais. Et la santé de la boite dépend du fait que chacun des contrats [dans les différentes phases] est bien fait, bien géré, que les risques sont répartis entre le privé et le public d'une façon qui corresponde au mieux aux capacités de chacune des parties à y répondre. Je ne vois pas tellement d'histoire de réseau la dedans, c'est plus un travail minutieux, très méthodique sur chacun des contrats. Un filtre très sévère, une procédure rigoureuse qui permettent de traverser, les accidents de l'histoire, les incidents de l'histoire*».

Tout laisse donc à penser la notion de réseau notamment de contact qu'au niveau stratégique et commercial pour se définir ainsi «comme un ensemble de relations d'un type spécifique (par exemple de collaboration, de soutien, de conseil, de contrôle ou d'influence) entre un ensemble d'acteurs»[410] public et privé.
La phase de préparation de l'offre, quant à elle, peut débuter avant même que l'appel d'offre soit émis. Dans tous les cas, la constitution du groupement par Vinci en tant que promoteur ou « commanditaire » s'impose suivant le principe de «gré à gré» : les partenaires techniques ayant une expertise pointue dans un domaine complémentaire et les partenaires financiers motivés quant à eux par la rentabilité financière par rapport à leur investissement. De part leur complémentarité (industrielle et financière), ces derniers participent le plus souvent dans la constitution d'un consortium, future société de projet, dont le montage juridico-financier doit convaincre l'acteur public, aussi bien lors de la remise de l'offre écrite que lors de l'entretien oral. Et c'est là que la crédibilité du «commanditaire» du consortium est mise à l'épreuve quant à sa capacité de représenter tous les dépositaires d'enjeu dans la société du projet. Compte tenu de son modèle économique. Mais au paravent déjà, c'est bien à lui de convaincre ses partenaires industriels et financiers de le joindre dans le cadre d'un groupement compte tenu de leur intérêt respectif. Puisque, si l'on reprend l'exemple de CDG express, personne ne sait construire à la fois un train, à la fois l'infrastructure, et être à la fois opérateur de train, etc. C'est pourquoi il faudra qualifier un groupement intégré (MGA) avant même l'apparition de l'offre quant ce n'est après sa publication.
Du côté public, le processus de présélection repose généralement sur deux tours notamment dans les branches d'infrastructures matures où le référentiel de l'activité de concession liée à l'infrastructure à concevoir et à réaliser parait être maitrisé par les uns (publics) et les autres (privés) ; ou encore sur trois voire quatre tours quant le référentiel des acteurs concernés n'est pas précis à propos d'un type d'infrastructure en émergence ou à caractère discontinu. La sélection du candidat potentiel débouche sur une mise au point du contrat, par laquelle l'acteur public reconnait, entre outre, la société de projet comme étant légitime pour gérer et exploiter la future concession ; et conduit le consortium (le groupement) à lever le financement nécessaire à la mise en œuvre du projet avant la signature du contrat. Ainsi, le

[409] Cadre financier, dans le département financement structuré, chez Vinci-Concession ;
[410] Lazega, 1994 : 293 ;

montage contractuel est le cadre de la mise en œuvre du projet par la société du projet, suivant un calendrier prévisionnel.
Ce qui importe en définitif ici c'est de répartir les risques probables entre les différentes entités pertinentes au regard de leur expertise dans leur domaine de prédilection.

2-1-2) Les technologies de pouvoir vues du côté public

Ainsi, du côté de l'acteur public, deux principes prévalent quant à la gouverne du projet : le principe de la concurrence et le principe de gré à gré. Ces deux principes peuvent se conjuguer notamment lorsque le premier principe se dissout dans le second à raison de la formation d'un oligopole, voire d'un monopole dans le marché d'une branche spécifique du secteur d'infrastructures publiques ; ou l'inverse, à savoir le second se dissout dans celui de la concurrence, notamment dans les marchés de PPP en émergence et dont le référentiel est peu précis ou même précis. Dans tous les cas, ces deux principes peuvent jouer inégalement un rôle important eu égard à l'intercompréhension et le partage de vision entre les acteurs public et privé. Mais l'intercompréhension et la vision sont des constructions qui font appel aux conventions : convention d'effort d'une part (compétence organisationnelle), et convention de qualification d'autre part (compétence inter-organisationnelle). C'est donc la référence au monde objectif, monde «l'évidence empirique du succès» où les contraintes et les incitations participent de la production de biens publics ; la référence au partage de normes et croyances dans le monde social suivant une autorité institutionnelle par laquelle l'acteur privé reconnait la légitimité publique et l'exigence du service public liée à ce genre d'infrastructures à visibilité politique et symbolique ; mais aussi et surtout suivant une «autorité négociée»[411]par la sélection des arguments valides par rapports à ceux invalides eu égard au savoir à l'échelle micro par rapport l'échelle méso et macro de l'économie politique, et aux relations (d'intérêt, de contrôle, de communication, de connaissance, etc.).
Ainsi, le processus de codification *ex-ante* de la part du commanditaire public doit emprunter un processus de connaissance eu égard à la structure organisationnelle existante, et non pas un design organisationnel, politico-administratif aussi complexe que le processus de passation du marché de PPP dans toutes ses phases. En ce sens, qu'il doit faire appelle à la convention de qualification par la compétence organisationnelle balisée par la coïncidence de la décision politique à la décision technique de la technostructure, suite à la validation de l'utilité publique du projet (en France). La connexion avec le marché en dépend compte tenu du facteur d'autolimitation de l'action publique (absence de compétences spécifiques parfois, de ressources financières, référentiels imprécis, etc.). La connexion aux *forum*s serait moins coûteuse en ressources financières, mais plus coûteuse en temps, que le marché, quoi que certaines expertises pointues ne puissent être dévoilées que sommairement dans les *forums* puisque elles sont le fait de *brevet*. C'est de la connexion fine avec le marché, les forums, les réseaux de contacts, que la dite organisation serait emprunte à faire appelle à la hétérarchie, bien que la hiérarchie serait de règle au moment de la passation du marché de PPP, par la publication de l'appel d'offre en tant que code ou arbre qui cache la forêt du cahier des charges. Ainsi, en faisant appelle à la hétérarchie, les acteurs de l'organisation politico-administrative prépare efficacement sa face hiérarchique en sachant alors traduire sa rationalité téléologique, même si celle-ci reste inachevée, par la description des enjeux du projet à faire faire ; les objectifs généraux à atteindre ; les modalités pour les faire exécutés ;

[411] Nous empruntons cette expression au politologue Zaki Laïdi (2004) ;

les critères d'évaluations des acteurs privés ; les contraintes ; et les exclusions, etc.[412] Bref, la technologie de pouvoir qui vient de naitre du gouvernement à distance de l'acteur public, technologie qui renferme bien un ensemble de mécanismes de coordinations qui permettent de prescrire et de décrire l'action organisée en tant qu'action collective au carrefour de la gouvernementalité et de la souveraineté si ce n'est des souverainetés. On nous dira que c'est bien joli de traduire les deux faces hétérarchique/hiérarchique de la même pièce de l'organisation politico-administrative publique, mais pourquoi alors certains projets n'arrivent pas à destination, en l'absence de signature du contrat alors même que l'acteur privé a été sélectionné ? Et que la procédure de l'utilité publique du projet a été validée tant sur le plan politique que technique conformément au modèle Français ? Une des réponses probables est que la structure organisationnelle politico-administrative ne favorise pas l'intégration d'un processus de connaissance pour que celui-ci puisse inventer des structures abstraites, qui seraient capables de mener une conversation avec les différentes situations de gestion où les jugements externes sont de règles. Ce qui conduit à une pathologie, une incohérence «décisionnelle» malheureuse et avérée entre les différents échelons d'acteurs publics locaux, nationaux, voire supranationaux. Une telle pathologie en dit long des rôles et des relations entre ces acteurs publics, de différents échelons, qui seraient mal définis, mal conçus pour faire voir un terrain de jeu paradoxal et sensé. Ce qui rend le principe de subsidiarité (Paquet, 2004) intenable eu égard aux modèles quasi-centralisés[413], notamment en France. Dès lors, la structure organisationnelle impacterait la destinée des technologies de pouvoir que pourrait renfermer le cahier des charges. Ainsi, la structure de la connaissance aura du mal à abriter un processus de connaissance par lequel les acteurs publics mus par les mêmes enjeux mais avec des vues, objectifs différents, et donc des théories différentes. Le système de gouvernance institutionnelle (public ici) définit au sens de Donald Schon (1971) et Paquet (2001 OCDE) comme théorie, structure et technologie, aura du mal à produire un capital social, une stabilité ex-post qui aille dans le sens de la super-vision qui lui est dévolue dans les périodes de ruptures systémiques notamment en France, et il ne secrétera qu'à minima l'intelligibilité aux acteurs privés compétiteurs lors de la sélection et après la sélection. Une technologie de pouvoir, que renferme le cahier des charges, nécessite une structure organisationnelle politico-administrative à même de faire en sorte que le processus de codification aboutisse vers une représentation collective *ex-ante* inter-acteurs publics comme prélude de l'intégration du processus de connaissance à la structure de connaissance dans la technologie de pouvoir eu égard à la logique dominante dans une branche du secteur de l'infrastructure. Si une telle structure cadre bien avec le principe de subsidiarité, ce qui est souvent affiché, de façon à ce que l'intérêt général au niveau national coïncide plus au moins avec l'intérêt local ou du moins ne se répercute pas négativement sur celui-ci, alors il serait plus facile de faire converger les vues et les perspectives. Mais, la pathologie de la gouvernance institutionnelle révélée par les mécanismes physiques ne saurait être vue comme un coup d'arrêt de la gouverne efficace des projets sinon, on s'étonnera alors du succès inégalé dans le secteur de l'infrastructure en France. Ce succès serait lié à l'importance des mécanismes cognitifs venant remédier à une telle pathologie étant donné la position avant-gardiste de la France dans ce domaine (l'expertise technique) où les instrumentations ou les technologies de pouvoir cadrent pertinemment par l'interpénétration entre l'élite politique et industrielle (réseaux de contact), ce qui facilite évidement, mais pas toujours, la but de l'action organisée des acteurs publics et privés, notamment dans les types d'infrastructures matures et aux référentiels

[412] Site : www.Legifrance.gouv.fr : code des marchés publics, édition 2006 ;

[413] Transfert incomplet de ressources et de compétences vers les échelons locaux, le lecteur appréciera cette problématique dans l'autre étude de cas portant sur la gouvernance de transports régionaux ;

semble être maitrisés par les uns et les autres. Alors que dans les branches d'infrastructures à caractères complexes notamment urbains, il n'est pas acquis que le maître d'ouvrages saisisse tous les tenants et les aboutissants de façon à rendre le système de gouvernance complexe par ses éléments conformément à la loi de la variété requise de William Ross Ashby : apparence politique du projet devant la faiblesse de l'expertise technique, révélée par le défaut de coordination entre le politique et la technostructure, et par la possibilité de s'adjoindre une expertise spécialisée et externe comme préalable à la décision politique ; projet qui serait mal pensé par le caractère de son urgence politique/électoraliste ; bref tout ce qui pourrait entraver la face hétérarchique de l'organisation politico-administrative de l'autre face hiérarchique.

Les instrumentations que décrit le cahier des charges dans tout dialogue compétitif sont amenées à se combiner, tout en questionnant la structure organisationnelle politico-administrative d'un Etat de droit préalablement à la structure de collaboration, de partenariat, avec l'acteur privé qui sera sélectionné. Une telle combinaison donnerait alors tout le sens à la notion d'activité en tant que pôle attracteur de sens de la gouverne de PPP, et donc comme action organisée. En effet, l'activité semi-structurelle, non-structurelle et structurelle participe de la combinaison de la structure organisationnelle aux instrumentations de façon à ce que les mécanismes cognitifs complètent, bon gré malgré, les mécanismes physiques pour toute coordination efficace. Parce que la structure organisationnelle contienne des ressources en convertibilité réciproques[414] nécessitant alors des règles et des relations sociales mobilisées par la notion d'activité afin que la convertibilité des ressources en règles et des règles en ressources soit assurée en son sein. Si la structure organisationnelle politico-administrative se révèle inefficace au rapprochement des théories d'acteurs publics, c'est parce que, au-delà de la structure concrète qui révèle le système de règle comme côté institutionnel de la structure organisationnelle qui préside en toute activité en définissant les ressources et en en codifiant leurs usages, le côté abstrait de la structure aura du mal à abriter le processus de connaissance qui serait capable d'assurer une telle convertibilité des ressources en règles en l'absence des activités semi et/ou non-structurelles caractérisées par une connaissance imparfaite des enchainements des opérations qui les composent quant ce n'est pas à la fois des opérations et de leur enchainement si l'on veut se limiter à l'activité non-structurelle. Certes, dans la structure organisationnelle politico-administrative domine plutôt les deux activités structurelles et semi-structurelles dont les objectifs sont supposés connues *a priori* et parfaitement défini, reste alors aux décideurs de s'appuyer sur un porte de feuille d'opérations prédéterminés en fonction de leur propre stratégie pour trouver un compromis d'intérêt motivé rationnellement en valeur et en finalité. D'où le besoin d'institutions auxiliaires ou mésoinstitutions par lesquelles les mécanismes cognitifs rapprochent leurs vues, perspectives (élus locaux, gouvernement, etc., entre le politique et la technostructure, etc., afin que les mécanismes physiques aboutissent vers une coordination efficace qui ne fait fi de la coïncidence des décisions politiques aux décisions techniques, légitimés par les différents échelons publics dépositaires d'enjeux dans le dit projet.

Le postulat d'activité comme pôle attracteur de sens de la gouverne est nécessaire à la prise en compte de la dimension cognitive par rapport à la dimension physique des technologies de pouvoirs. Elle permet de remédier aux pathologies de la gouvernance par une manière de voir qui puisse satisfaire le défaut de coordination intra-acteurs publics, par la négociation axée sur une socialité provoquée par le marché, le réseau, les forums, etc. Elle lui dira que l'acteur

[414] Antony Giddens in Billaudot, 2004 ;

porteur du projet qui saurait savoir se connecter *ex-ante* avec une multitude d'acteurs-réseaux pour faire arrimer la hétérarchie à la hiérarchie impacterait positivement les autres acteurs publics dépositaires d'enjeux dans le projet. Dès lors, la hétérarchie insuffle un ordre non hiérarchique, celui de la reconnaissance réciproque du pouvoir et compétence des uns et des autres à sa juste valeur, c'est donc un ordre pratique dont le sens vient de la collégialité, qui cadrerait avec les technologies de pouvoir qui naissent de la volonté de gouverner à distance de la part du gouvernement à distance par l'Etat. La négociation prend une place primordiale pour donner sens au mécanisme cognitif qu'autorisent alors les activités non-structurelles, semi-structurelles par rapport à celles dites structurelles tant du côté public (intra-public) que du côté privé. Elles donnent sens à la gouverne parce qu'elles transforment les agents publics en acteurs publics capables de transformation, d'activation des potentialités en actualité (Latour, 2006), par laquelle l'apprentissage collectif puisse se réaliser par l'introduction des constituants de leurs pratiques respectives les uns dans les autres, pour créer du sens et conduire ainsi vers une représentation collective nécessaire à toute action organisée. Elles permettent ainsi une combinaison heureuse de la structure organisationnelle aux instrumentations que par la dynamique conventionnelle pour couper court à l'idéologie qui loge dans le non reconnaissance réciproque de l'autorité des uns et des autres acteurs publics, balisée par la structure politico-administrative. C'est pourquoi la dynamique conventionnelle peut conduire à l'atteinte d'un référentiel partagé, susceptible de se traduire en cahier des charges : il s'agit de traduire un programme socio-politique en projet socio-économique, à partir duquel s'opère la sélection des candidats potentiels via le marché sous forme d'appel d'offre.

Le cahier des charges peut être alors vu plus au moins ferme et explicite, c'est-à-dire d'être plus ou moins l'expression d'un besoin de la collectivité qu'une définition véritable du projet lié à ce besoin tant au niveau technique, contractuel qu'économique (le prix) suivant la qualité du commanditaire (gouvernement, collectivité locale ou société publique), son degré de connaissance dans le domaine et les moyens budgétaires mobilisés dans le processus d'appel d'offre. Ce sont ces éléments conditionnels qui permettent d'apprécier l'interdépendance entre «les partenaires» tant en amont de la rédaction du cahier des charges de la part de l'acteur public qu'en avale, suite à sa publication. L'activité à elle seule ouvre la brèche de la combinaison de la structure organisationnelle aux instrumentations et donne sens aux mécanismes cognitifs de la gouvernance pour mettre en scène, et la dimension stratégique, et la dimension d'acteurs (et non pas des agents) stratégiques capables de faire évoluer leur théorie, par rapport à la technologie de pouvoir sous-jacente au gouvernement à distance à mi-chemin de la gouvernementalité et de la souveraineté. Ce sont bien les activités non-structurelles et semi-structurelles liés aux problèmes à résoudre, en cours de l'élaboration de l'ébauche du projet, et qu'autorise la hétérarchie ou la collégialité, qui font voir dans le futur de la coopération la part de la détermination des règles de jeu (paradoxales) dans la gouverne complexe. Mais, c'est bien la dimension conventionnelle de la gouverne et sa dynamique qui saurait faire évoluer la structure de connaissance où se logerait l'idéologie de conservation inhérente à la part invisible de la gouverne des instrumentations (Berry, 1983) et qui est susceptible de mener vers l'impasse. C'est pourquoi le réseau d'institutions peut conduire à surmonter le problème de la gouverne conventionnelle aussi bien que la réglementation publique dans le contexte où cette dernière serait l'émanation d'une autorité légitime qui se cofonderait avec son pouvoir. La convention est utile pour donner le sens à la gouverne lorsque les acteurs multiplieront la fréquence de contact et la tolérance à la négociation. Les instrumentations de passation du marché public de PPP interrogeront alors les structures organisationnelles pour se combiner à elles afin de résoudre les problèmes de gouverne dont le sens de création d'un espace de jeu de l'action organisée où l'arrimage

heureuse des théories des acteurs, leur structure et technologie puisse intégrer un processus de connaissance à même de conduire à l'atteinte de leur objectif respectif. Ce n'est qu'en convoquant les notions d'activités, conventions et réseaux d'institutions que cette arrimage soit possible. N'est ce pas le modèle hypothétique de gouvernance théorisé plus haut ?
En se combinant à elle, la dimension cognitive propulse la dimension physique dans la coordination efficace en amont des acteurs publics et en aval avec l'acteur privé, qui serait sélectionné après la publication d'un appel d'offre et l'envoi du cahier des charges. A ce stade, le système de gouvernance vu comme théorie, structure et technologie prend tout son sens par les pôles attracteurs de sens énumérés et qui ont besoin pour se faire de principes qu'il faudra rappeler : le principe de la concurrence (aussi seine que possible), le principe de gré à gré (en cas de monopole, oligopole, où la recherche des partenaires privés dont l'objectif est la formation d'un consortium, etc.), le principe de subsidiarité (pluralités d'acteurs publics et d'enjeux de service public), le principe de la variété requise d'Ashby par lequel le système de gouvernance possède au moins une complexité équivalente au système à gouverner depuis le processus de passation du marché public jusqu'aux phases de conception et réalisation de l'ouvrage (construction) et d'exploitation.

2-3) Les instrumentations relatives aux montages de PPP

Les instrumentations relatives aux montages contractuels doivent leur raison d'être à la volonté de gouverner à distance par les acteurs publics notamment gouvernementaux. En ce sens, elles prolongent les instrumentations de passation d'un marché de PPP. Elles doivent donc incorporer certains principes, notamment l'autolimitation de l'action publique et la possibilité de la traduire chez les futurs partenaires privés retenus, par leur modèle d'affaire compte tenu du choix d'un mode particulier du PPP. C'est bien le concept de gouvernementalité qui donne tout le sens à cette traduction en convoquant alors l'économie politique à l'échelle microsocial/méso social par rapport à l'échelle macro-social et le droit (local/global) qui s'impose au niveau du rôle et de relation des acteurs publics eu égard à la structure de l'organisation politico-administrative, et dont la limitation vient des souverainetés autoréférentielles et transréférentielles. Mais, l'opérateur de traduction fait appel aux différentes activités liés à la typologie d'infrastructures pour donner ainsi sens à une technologie sociale/de pouvoir à même de coordonner efficacement les différents mécanismes qui ressortissent de la logique dominante de la branche d'infrastructure concerné. Une telle coordination, nous le comprenons bien, fait appel à la fois au marché via le processus d'appel d'offre comme vu supra, mais aussi à la coordination hiérarchique et hétérarchique de façon à satisfaire autant que faire ce peut, aux principes évoqués ci-dessus et mettre en exergue ce qui est convenu d'appeler «la coordination relationnelle». Ce mix de coordinations vise en premier lieu à résorber parfaitement/imparfaitement l'incertitude pour les uns et les autres, contrôler les comportements opportunistes et malhonnêtes avec un intérêt pour la confiance pour l'engagement à long terme. Ainsi les mécanismes contractuels nécessitent des activités de montage juridico-financier et technique propre à la spécificité de l'actif et le mode de PPP retenu.

2-2-1) Les mécanismes contractuels

Chez Vinci, deux mécanismes contractuels préexistent d'une manière significative à l'heure actuelle : le contrat de concession (CC) et le contrat de partenariat (CP). Après avoir défini les deux modalités contractuelles dans les deux paragraphes A) et B), nous terminerons ce paragraphe en faisant la distinction entre les modalités évoqués précédemment et le contrat de

travaux (CT) qu'utilisent généralement les acteurs privés dans le domaine de construction d'ouvrages.

A) le contrat de concession (CC)

Précisons tout d'abord, les activités de construction et de concession chez Vinci sont gouvernées par des instrumentations juridico-financières et contractuelles qui se confondent, pourrait-on dire aux actions des acteurs concernés par les différents échanges transactionnels. C'est notamment le cas du partenariat public-privé (désormais PPP), qui est une expression générique qui regroupe les différentes modalités contractuelles et juridiques concernant les acteurs publics d'une part, et les acteurs privés d'autre part, et dont le sens serait donné par la nature de l'activité. Si l'on tient à la définition d'un responsable de stratégie du groupe Vinci (VPC), nous pouvons dire que «dans l'acception générale du terme, le PPP c'est le contrat long avec financement ou une partie du financement apportée par le partenaire privé». Mais, dit-il, «les définitions [de PPP] ne sont pas harmonisées entre la législation du Bruxelles et les législations de chaque pays [européen]»(ibid.). Dans tous les cas le PPP couvre un large spectre de modalité contractuelle allant de la délégation du service public, de la concession, de l'affermage jusqu' au contrat de partenariat.

Le montage d'une concession repose sur une modalité juridique et contractuelle par laquelle le donneur d'ordre public ou collectivité publique confie la responsabilité de l'investissement, du financement (total ou partiel) et de l'exploitation de l'ouvrage construit à un acteur privé pour une période au moins équivalente à la durée de l'amortissement de l'infrastructure, généralement longue -allant jusqu'à vingt, trente, voire soixante ans-. L'exploitation et la gestion de l'infrastructure permet de générer des *cash flows*, des recettes d'exploitations permettant de rembourser les dettes et générer des profits aux actionnaires de la société de projet que l'on nomme ici acteur privé, avant le transfert de l'actif au donneur d'ordre. Il s'agit bien ici de la concession pure, qui diffère de l'autre modèle de concession utilisé couramment en France et dans la société Vinci, à savoir *l'affermage*.
Dans le contrat d'affermage, l'acteur public investit dans l'équipement et loue ensuite l'actif à la l'acteur privé en vue de l'exploiter à ses risques et périls contre une rémunération versée par les usagers. C'est une délégation d'exploitation d'une infrastructure où la rémunération du fermier, acteur privé, est indépendante du *fermage*, c'est-à-dire, le montant du loyer que ce dernier doit acquitter conformément à l'accord contractuel d'affermage signé avec l'acteur public. Cette modalité contractuelle s'applique notamment dans le domaine de gestion déléguée des petits Aéroports.

Qu'il s'agisse de la concession pure ou de l'affermage, les partenaires privés et publics se lient pour une période longue et que ces derniers transfèrent à la fois la responsabilité et les risques au preneur d'ordre privé. De plus dans les deux cas, le droit de jouissance, pour ne pas dire de propriété, de la part de l'acteur privé, est assorti de conditions liées notamment au plafonnement tarifaire et au niveau de qualité du service publique rendu qu'exigent généralement les collectivités publiques dans leur cahier des charges.

B) le contrat de partenariat (CP)

Le contrat de partenariat quant à lui est un nouveau mode contractuel qui s'est développé chez Vinci depuis 2004 suite à L'ordonnance n°2004-559 du 17 juin 2004, parue au Journal

officiel du 19 Juin en France et qui fixe les règles qui gouvernent ce nouveau type de contrat. Il n'est pas une délégation de service public (désormais DSP[415]), ni un marché public (désormais MP[416]) au sens du droit Français, puisque l'opérateur privé se charge, comme dans la concession, du financement, de la construction et de la livraison de l'ouvrage, mais sans service final, et c'est en cela qu'il se distingue de la concession où l'exploitation est fonction de la demande des usagers de l'autoroute, du pont ou de l'aéroport ainsi que des services associés : il s'agit plutôt de livrer un actif c'est-à-dire un objet, un cadre comme l'hôpital ou l'université sans pour autant rendre leur service respectif à savoir la santé ou l'enseignement/la recherche[417]. Il ne porte donc pas sur le risque de recettes lié à la demande des malades ou encore des étudiants, mais plutôt sur le risque de disponibilité de l'actif. Ainsi, en contrepartie de la mise à disposition d'un actif, l'acteur privé perçoit un loyer[418] du commanditaire public pour une période déterminée, qui est fonction de la durée de l'amortissement de l'actif et de la modalité de financement retenue.

C) Le contrat de travaux (CT) et CC/CP dans le PPP intégré et leur traduction par le modèle économique de l'acteur privé

Sur le plan juridique supranational (les directives européennes), le contrat de partenariat comme celui de concession sont vus comme des MP lorsque leurs objets dépassent le seuil de contrat de travaux ou de services et fournitures. Au-delà de ces contraintes juridiques liées aux souverainetés (ici transnationnelle), ces deux modalités contractuelles qui prédominent actuellement chez Vinci combinent l'activité de développement de l'offre à l'égard du commanditaire public et l'activité liée à la construction de l'ouvrage/son organisation et son exploitation. Généralement, le contrat de travaux concerne le projet de construction de l'ouvrage et il est signé par la société de projet (le concessionnaire) et par le constructeur : le concessionnaire qui peut être conduit par Vinci peut sous-traiter l'activité de conception/construction à l'entité de Vinci-construction et puis l'exploitation vient derrière dont la gestion est confiée au concessionnaire. «*Les contrats de travaux sont beaucoup plus courts, beaucoup plus ponctuels*» (VPC). Ils ne sont pas gouvernés de la même façon que le contrat de concession, car «*avec la concession ca oblige à rentrer dans la pensée locale, de l'évolution de la région, du Pays, de la ville [où s'effectuera le projet de concession/construction]*» (VPC). C'est dire que les projets de concession impliquent une gouvernance cognitive beaucoup plus importante que la sous-traitance de spécialité (construction d'ouvrages de grande envergure) qui la conditionne. C'est pourquoi les impératifs liés à la concession doivent être pensés en amont dans la pré-phase de développement de façon à ce que les spécifications techniques liées à la construction de l'ouvrage coïncident plus au moins avec les activités d'exploitation suivant le modèle de PPP retenu, s'agissant du CC ou du CP. Ainsi, le montage technique (lié à la construction) n'est significatif qu'au regard du montage juridico-financier, sans lesquels il est hors de question de faire lien entre les phases de développement et les phases de construction/exploitation, et donc de distendre analytiquement l'importance des mécanismes cognitifs par rapport aux mécanismes physiques dans la gouverne du projet de PPP.

---

[415] Où l'acteur public transfert pour une période déterminée une activité industrielle et commerciale de service public à un opérateur privé qui l'exploite à ses risques et périls et moyennant une rémunération forfaitaire fonction de ses résultats.

[416] Où il y a un paiement différé de la part de l'acteur public, et exploitation d'un service public pour une période relativement courte ;

[417] Que nous avions développés dans la partie 2 ;

[418] Directeur juridique et financier : RPA;

La phase de développement du projet, indique un stratège du groupe, «*sert à avoir des contrats de concessions ou de partenariat avec pour but principal de faire des travaux, et comme but secondaire mais non négligeable, au fur et à mesure où certaines concessions arrivent en fin de vie, d'avoir des relais pour avoir des recettes régulières et récurrentes*», qu'il faudra alors gérer par des sociétés dédiées, où travail des juristes, des techniciens et des financiers. *Ainsi, le développement, la construction et l'exploitation/gestion des ouvrages construits constituent les piliers du modèle économique standard de Vinci.* Autrement dit, ce que vend le groupe Vinci à ses clients publics c'est la complémentarité entre les deux activités de constructions et de concessions dont le contrat de partenariat en est une partie intégrante. Par cette complémentarité des deux activités, le modèle d'affaire de Vinci-Concession repose alors sur une logique d'investissement à long terme, ce qui suppose ses parts importants dans les sociétés de projets, et ce, au contraire du modèle d'affaire de Bouygues où la concession est au service de la construction.

C) Mécanismes juridico-financières et techniques dans la gestion du projet PPP

La gouvernance de projets de PPP questionne plusieurs leviers de développement et de l'exploitation de l'œuvre. Pour y parvenir, il ne suffit pas seulement d'énoncer les principes guides susceptibles d'être incorporer dans des mécanismes de gouvernance de façon à ce que l'incertitude se réduise par le réseau des institutions, les mécanismes conventionnels eu égard aux attributs d'activités liées aux projets sans les situer dans les vrais enjeux de la gestion de projet complexe de PPP, sortes de fondamentaux qui ont irriguer cette étude par les pratiques des cadres de Vinci, et qu'il faudra reprendre à tout moment, à savoir que tout projet de PPP est d'abord à financer par les fonds propres d'acteurs hétérogènes privés (industriels et financiers) qui compose la futur société projet participante au concours suite à un appel d'offre, et surtout par l'empreint aux banques privés. Pour le cadre (LCC) :

«*On général, on commence par le noyau dur d'investisseurs en fonds propre*». Ensuite, «*on cherche des partenaires en général industriels qui sont intéressés à vendre leur prestation dans le cadre du projet, des constructeurs : Vinci, Eiffage, Bouygues, …etc. Ces gens-là cherchent à investir, à faire du bon business, et que cela fasse travailler leur bras industriels : …, soient ils se regroupent entre eux parce qu'ils estiment qu'il faut être plusieurs industriels de même nature, soient ils cherchent à s'allier à des fonds d'investissement : la caisse de dépôt en est un, on travail beaucoup avec eux ; axa en est une autre…etc.* »

L'autre enjeu de la gestion du projet et par delà de sa gouvernance est l'appréciation du risques. Se pose dés lors, des questions légitimes qui anticipent une future collaboration au sein du groupement :
«*Est-ce qu'on a la même vision du risque [projet] ? La même vision de la gouvernance de la future société ?*» (LCC).

La gouvernance de la future société de projet est tributaire de la manière dont le risque a été défini et apprécié collectivement par les futurs «partenaires» que ce soient purement des industriels ou le mix d'industriels et de fonds d'investissement. Il s'ensuit la création du consortium avec des investisseurs industriels : des constructeurs, des exploitants, «*et on essaye de faire le tour de table pour avoir les capacités financières et les capacités techniques. Une fois qu'on l'a fait, on signe des accords de groupement pour dire : on va*

répondre ensemble à l'appel d'offre : voila les règles qu'on se fixe et on attend la sortie de l'appel d'offre» (Ibid.)

Exemple de constitution de groupement : projet GSM-R

Réseau ferré de France RFF propriétaire du chemin de fer en France à décider d'équiper l'ensemble du réseau national de la technologie GSM R[419] : c'est un réseau de télécommunication dédié aux activités ferroviaires, il permet la communication entre le sol et les trains notamment et assure les échanges vocaux entre les conducteurs de trains et les différents membres d'équipes ferroviaires. .

Après sélection, de plusieurs consortiums, RFF a fait le choix du mandataire TDF, Vinci Energie, Vinci concession, AXA et SFR (Groupe Vivendi). TDF a eu plus de capital dans la société de projet ce qui explique son rôle de mandataire facial, parce qu'elle n'a pas de compétences techniques. Le véritable leader du groupement est Vinci qui possède des compétences dans la construction des poteaux, de connectiques, de câbles que pôle Energie sait faire. A ces compétences, il faudra ajouter celles qui ont trait aux opérateurs de réseau : TDF. SFR est entré dans le groupement plus par opportunité de business en disant que dans le long terme *«je vais avoir un réseau de poteau sur toute la France, pour avoir une bande passante que vais vendre*» (LCC).

Dans cet exemple Vinci est le véritable commanditaire puisque elle détient l'essentiel des compétences requises pour la mise en œuvre du projet. Alors que TDF endosse le qualificatif du conducteur facial du projet étant donné les parts conséquentes dans le capital de la dite société. Il en est autrement dans l'exemple du projet de CDG express et le projet du grand Aéroport de Nantes où Vinci est le véritable promoteur du projet au sein du groupement. Même s'il est temporaire, ce dernier est concrétisé par un accord signé, qui fixe les règles de jeu : qui va payer les frais d'études ? Qui met les ressources humaines ? Qui a le droit de parler au nom du groupement, etc. ?

2-3) Les instrumentations et les principes au service de la rationalité de l'acteur privé

Dans ce modèle d'affaire générique de Vinci-Concession, il est pris en compte plusieurs principes que doivent incorporer les différentes technologies sociales, à savoir d'abord des principes techniques liés au cœur du métier de Vinci à savoir : 1) faire de la construction ; 2) et ensuite gérer et exploiter les concessions existantes voire des nouvelles pour assurer au groupe des revenues régulières :

«*Ce qui guide l'entreprise dans les contrats longs [PPP], c'est d'avoir des revenus récurrents, de ne pas être soumis aux aléas du marché si violement que des sociétés de purs constructeurs : c'est ce qui guide !* » (VPC).

A ces principes qui ressortissent de la rationalité technique et téléologique, s'ajoute d'autres principes qui ont trait à la rationalité sociologique à la Habermas et à la rationalité procédurale (limitée) vu plus haut, à savoir *rendre minimal le coût du projet pour l'acteur public.* Ainsi dans le contrat de partenariat, le coût pour les acteurs publics est défini par le loyer qu'ils vont payer à leurs partenaires privés, alors que dans le contrat de concession, se sont les péages que

[419] "Global system for mobil communication- railway"

vont payer les usagers pour se servir de l'infrastructure dans le cadre d'une concession pure quant ce n'est pas l'affermage. Dans les deux cas, l'optimisation des montages de financement s'impose de façon à ce que l'opérateur privé puisse rendre des propositions plus avantageuses pour les partenaires publics en tant que dépositaires de l'intérêt général et ce, dans l'objectif de se voire présélectionner notamment dans les branches d'infrastructures concurrentielles comme les aéroports régionaux. Car comme nous l'ont précisé nos interlocuteurs, ce principe reste tout aussi indiscutable d'autant que les acteurs privés s'inscrivent dans un *dialogue compétitif* ou un *dialogue concurrentiel* lors de la soumission de leur projet tant dans la phase de *la préqualification* que lors de *la réponse proprement dite* à l'appel d'offre. Trois arguments motivent leur rationalité sociologique à la Habermas :

le premier fournit par notre interlocuteur Responsable de projet (MGA) : «*Généralement, le candidat qui gagne est celui qui demande le moins de subvention*» publique si tenté que la rentabilité du projet n'étant pas attendue ; le second argument complémentaire est celui d'un autre responsable, directeur de développements (BBA) : «*généralement on sait pourquoi on a perdu, parce que on était plus cher, mais on ne sait pas pourquoi on a gagné*» ; le troisième argument, celui de (RPA) interroge en effet plusieurs paramètres à la fois : «est ce que le prix était élevé ; Le design … ne plaisait pas ; Commercialement, est ce qu'on n'est pas suffisamment bien introduit ; on n'a pas répondu à la question**».**

Le souci de remédier aux éléments d'échec dans la vente de l'offre questionne en effet, la capacité de compréhension des attentes de l'acteur public, et la possibilité de mieux communiquer avec lui par rapport à ces attentes qui peuvent être plus ou moins explicite par rapport à ses besoins et suivant sa stratégie de passation du marché de PPP.

La clé du succès et de l'échec pour l'acteur privé réside évidement dans cette capacité d'optimisation[420] liée à la pertinence du modèle prévisionnel de l'exploitation (modèle du trafic par exemple) ou de la location (de l'objet construit et disponible à temps) et du modèle de conception/construction, modèles devant tenir compte d'une socio-économie et de son évolution dans des environnements institutionnels et juridiques sûrs (postulat du réseau d'institutions) sans faire pour autant abstraction à la dynamique du changement des économies politiques. En ce sens, le cadre culturel, institutionnel et/ou réglementaire est une condition nécessaire mais non suffisante quant aux engagements des acteurs privés tant dans le développement que dans l'exploitation qui en résulte. Car l'acteur privé comme Vinci, à lui seul, ne peux posséder toutes les compétences requises à un projet complexe de construction/concession dédié, et il est donc obligé de négocier avec ses homologues (privés et/ou publics) qui en possèdent une dans le cadre d'un groupement. De cette capacité d'organisation et d'entrainement du «leader du consortium» vis-à-vis des partenaires de projet, et donc de la future société de projet dont dépendra une telle capacité d'optimisation du montage technique en fonction du montage juridico-financier. Optimisation dont le sens premier s'en trouve déterminer par le contexte institutionnel/réglementaire, géopolitique et culturelle que nous verrons ci-dessous : Il s'agit donc d'une optimisation qui prend pour paramètre la stabilité réglementaire/institutionnelle, géopolitique et la manière dont les interlocuteurs locaux s'y prennent au niveau politique, sociale et économique pour mener à bien leur action organisée avec leur partenaire privé ; optimisation aussi, liée au compromis inter-acteurs privés lors de la constitution du consortium de façon à affiner le modèle d'affaire

[420] Le terme d'optimisation, utilisé ici, vient du récit des cadres de Vinci.

dédié à l'offre du projet et à sa réalisation par rapports aux contraintes liées aux conflits d'intérêt et aux schémas mentaux de chacun des interlocuteurs (industriels et financiers) du groupement ; optimisation qui résulte non pas seulement d'un concepteur unique et exclusif du projet mais d'une pluralité d'acteurs : d'abord public, ensuite le leader du groupement et les autres dépositaires d'enjeux dans la société de projet. Ainsi, l'optimisation se comprend comme équilibre situé et provisoire et prend tout son sens dans la compétence organisationnelle et inter-organisationnelle en convoquant aussi bien les variables de compréhension, d'intercompréhension, d'objectifs dans la perspective où le processus de connaissance s'intègre à la structure de la connaissance tant en interne qu'à l'externe du groupement ; optimisation dépendant alors des technologies de pouvoir/sociales et faisant appelle à une pluralité d'instrumentations et interactions entre mécanismes spécifiques, non spécifiques, intentionnels et non intentionnels (Charreaux, 1997) et dont il n'est pas dit qu'une telle interaction soit stable mais plutôt aléatoire compte tenu de la spécificité des mécanismes à l'œuvre, de la stratégie propre à chacun des partenaires de la société du projet compte tenu des rationalités qui les articulent et de la stratégie du maitre d'ouvrage.
Ainsi, quelque soit le type d'acteur public et privé, le succès du projet de PPP est consubstantiel aussi bien à la stratégie de «maitrise d'ouvrage» qu'à la stratégie de «maitrise d'œuvre» et la traduction opérée dans l'ensemble des mécanismes de gouvernance par prise en considération du principe d'incertitude inhérent à l'autolimitation de l'action publique et donc au savoir de l'économie politique au travers de ses étages macro/méso/micro, et au principe de risques possibles et imaginables du projet. En tant que technologie sociale, le PPP nécessite *des traductions censés* liés notamment aux réseaux comme mode d'organisation ou non, au cahier des charges, aux appels d'offre, à la sélection des candidats potentiels, à la réalisation du contrat final, à la réalisation de l'ouvrage, au transfert de 'la propriété', au transfert de la jouissance, à la théorie des acteurs, à leur cadre de référence, etc. En d'autres termes, la pluralité de technologies de pouvoir nécessite des traductions sensées entre langages, technologies, structures et théories propres aux interlocuteurs de façon à s'intégrer dans une «technologie sociale» agrégée. D'où le besoin du *concept du dispositif* de gestion en tant qu'il rassemble des éléments hétéroclites qui font réseaux (humains et non humains) au sens des sociologues des organisations (école Française) pour faire converger les représentations des acteurs impliqués et donner ainsi le sens à leur choix et à leur décision. Le concept de dispositif est mieux approprié pour incarner les traductions censées des technologies sociales, et partant faire appelle au concept de convention tant d'effort que de qualifications, et donc à la gouverne par la convention. Ainsi la gouverne *ex-ante* par les institutions est insuffisante sans la prise en considération de la gouverne par la convention corrélativement à la gouverne par l'activité : activité structurelle organisationnelle et/ou inter-organisationnelle, prise comme routinisation[421] (ou protocole) de l'action organisée en tant qu'action collective en même temps que dispositif de prescription de cette action, c'est-à-dire «des technologies politiques impensées»[422] au travers desquels les rapports de force institutionnalisés se cristallisent entre les acteurs (Berry, 1983), mais aussi l'activité semi-structurelle et non-structurelle dont les degrés varient suivant le contexte empirique organisant dans lequel l'enchainement des opérations ou encore le répertoire d'action stratégique ne

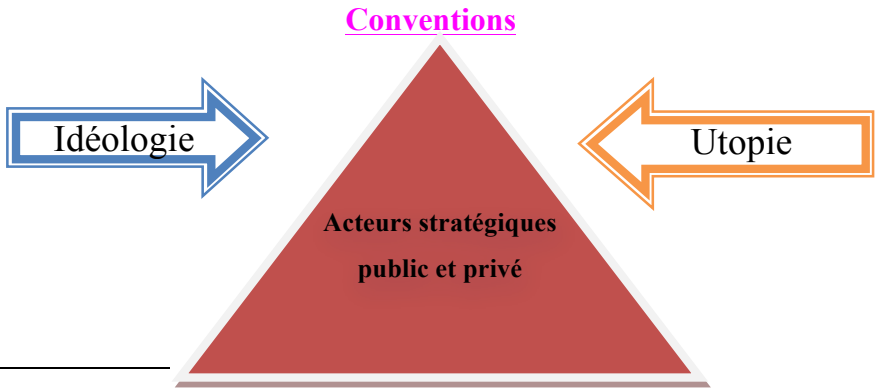
[421] Les routines, selon Maugéri (2002), comblent ce qui n'est pas spécifié dans les règles, à savoir la capacité d'engendrer une action ou une séquence d'action à partir d'un apprentissage et en dehors de la réflexion, alors que les règles expriment les procédures que le management prescrit et décrit aux personnels pour l'accomplissement des activités. Les règles à elles seules ne peuvent rendre compte de l'accomplissement des activités.
[422] Maugéri, 2002 ;

peuvent être connus. En s'impliquant au niveau inter-organisationnel, la convention (de qualification) s'impose pour contrecarrer la conception instrumentaliste des institutions en y introduisant le caractère de légitimité par lequel les contraintes cognitives émergent pour provoquer des situations où «certaines règles», certaines «formes collectives» peuvent apparaitre comme autonomes puisqu'elles s'émancipent des intérêts individuels tout en s'imposant à eux[423]. On en arrive donc à forger l'adhésion des acteurs concernés aux «principes normatifs mis en œuvre [par l'abstraction] dans la construction de»[424] leur nouvelle représentation par «l'émergence de formes symboliques». Parce que l'abstraction «est porteuse de généralité et donc de régularité, module la perception… [des] uns [et] des autres, et inscrit les interactions dans un nouveau cadre, ce qui conduit mécaniquement à une transformation des règles de jeu stratégique»[425], pour s'inclure dans de nouvelles institutions, que certains appellent mésoinstitutions ou institutions auxiliaires[426]. On assiste alors aux institutions «breaker»[427] et «builder»[428] par créations des normes auxquelles adhèrent volontairement les acteurs tout en reconnaissant chez leur homologue la même intention. Ils mettent ainsi en commun leur représentation ex-ante et valeur dans leur confrontation au sein des communautés de pratiques, des comités de toutes sortes, des équipes de projet où le «processus d'abstraction intellectuelle»[429]exprime une telle confrontation intersubjective pour engendrer «des normes objectives de leurs interactions»[430]. C'est bien l'ordre naturel, au lieu et place de l'ordre social, qui prend en compte l'importance du «système de valeurs et de symboles» de ces institutions quant à la création du sens, dans le cadre d'un «système de connaissance», qui peut être assimilé à la culture. Ainsi, la coordination des acteurs mobilise plus leur «performance cognitive» par l'imagination que l'analyse de leur intérêt[431]. En faisant converger les représentations par la création de nouvelle signification au cour de l'interaction par l'aide de dispositif de gestion, la convention participe de la dynamique herméneutique au sein des comités, communautés de pratiques, équipes de projets, tout en se laissant influencer par l'activité structurelle d'ordre routinière ou protocolaire capable de faire persister plus au moins l'idéologie inhérente à la conception instrumentaliste des institutions de la gouvernance de PPP, par laquelle l'évaluation des intérêts de chacun se ferait par rapport à leur conséquence sur leur comportement, alors que «l'adhésion collective à une règle de comportement» suppose que ce collectif appartienne au même système de connaissance, à la même culture (système de valeurs et de symboles) qui permette au processus d'objectivation l'atteinte d'un point focal qui n'est pas un équilibre Pareto-optimale (idéologique), mais plutôt un équilibre provisoire, éclectique où persisterait toujours une dynamique herméneutique à mi-chemin de l'action organisée efficace que révèle l'utopie de la maitrise managériale du côté privé, et l'idéologie de conservation des instrumentations ou plutôt le dispositif de gestion du projet dans ses différentes phases pertinentes, et au sein desquelles se cristallisent leur rapport de force et donc leur position. D'une part, le maitre d'ouvrage (public) et le maitre d'œuvre (privé) et d'autres part, entre tous les dépositaires d'enjeux dans la société de projet (maitre d'œuvre) y compris les sous-traitants et les autres institutionnels publics locaux,

---

[423]André Orléans (1996 : 19-34) ;
[424] Ibid. ;
[425] Ibid. ;
[426] Paquet, OCDE 2001 ;
[427] Cela veut dire que les institutions ne sont pas substituables mais ajustables dans le temps. Pour cette raison nous préférons le terme : réseau d'institutions.
[428] Coriat, 2000 ;
[429] Orléans, 1996 ;
[430] Ibid. ;
[431] Ibid. ;

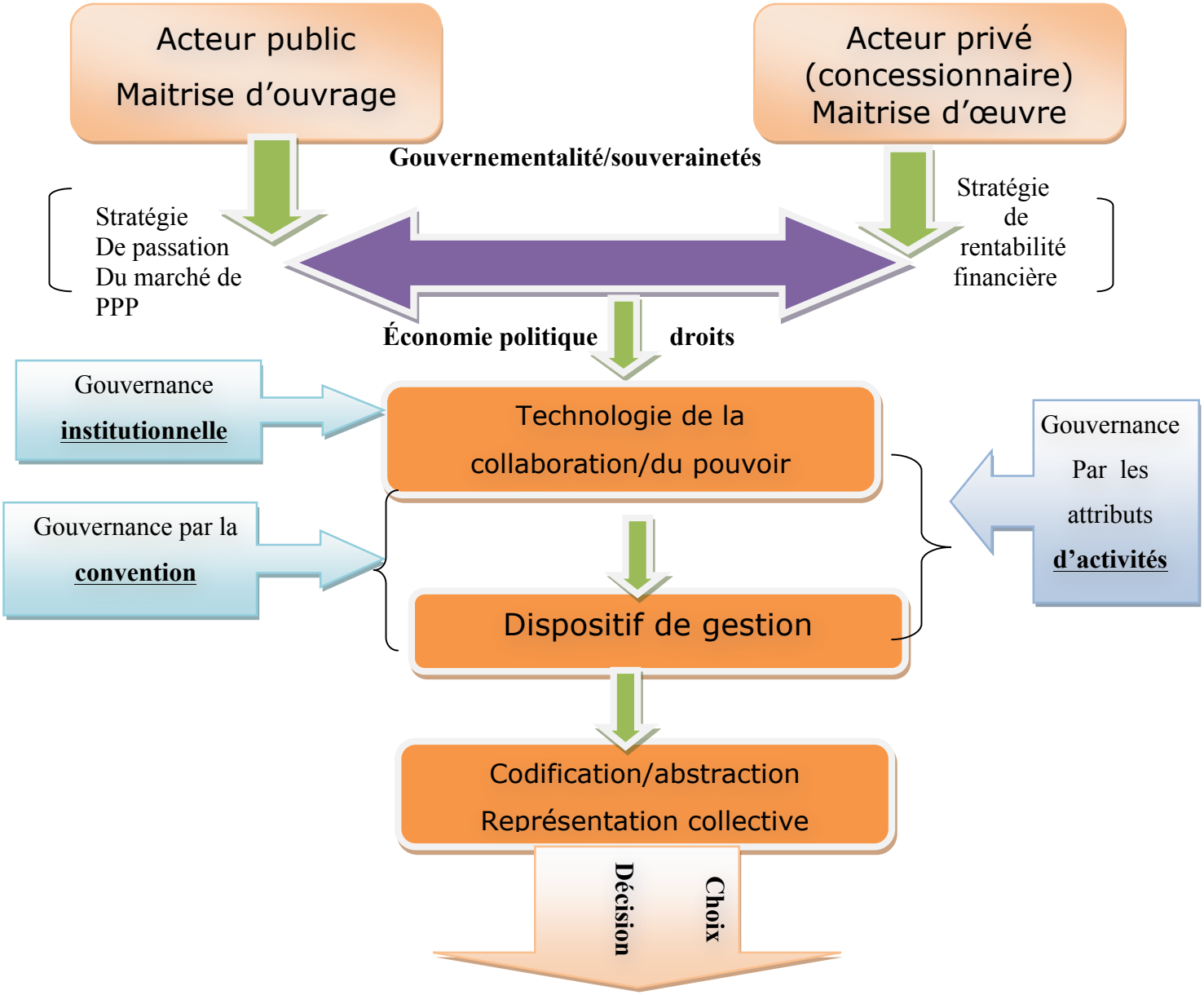
nationaux et supranationaux. Qu'il s'agisse de situations d'interaction intra-acteurs publics et inter-acteurs publics et privés, la notion de représentation collective et par delà la convention, aussi provisoire soit-elle, sert de réceptacle de négociation de significations dans des contextes situés mais non exempt de soubassement culturel de la gouvernance. Elle participe de la professionnalisation de la règle, et donc de la dynamique des institutions que seules les activités cognitives d'ordres semi-structurelles et non structurelles le permettent, mais toujours en rapport aux activités structurelles et structurantes, qui justement forgent les «principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations»[432]. On ne parle donc pas ici d'un modèle mental partagé relatif à «l'habitus centralisateur»[433] tant du côté public que du côté privé, bien que la représentation collective en dépende, non plus du concept du champ qui donne la faveur uniquement aux activités structurelles bien identifiées comme 'le champ politique', 'le champ militaire', ce que Edgar Morin (2005) nomme des polyarchies (voir partie 2),mais d'un mix de polyarchies et anarchie vs hétérarchie/hiérarchie institutionnelle à la fois producteur de l'apprentissage collective et produit de cette cet apprentissage si tant que l'idéologie de la conception instrumentaliste tende à s'atténuer par l'utopie de la maitrise managériale à travers la médiation symbolique qui s'agrège dans leurs représentations, «élaborées sur place, à partir de leur activité, de l'espace et des outils dont ils disposent ; [et qui]… ne dépassent donc pas le «cercle» restreint de l'équipe de travail, qui, le cas échéant, peut réunir plusieurs métiers et entremêler diverses trajectoires professionnelles»[434]. C'est ainsi que dans les différents cas de figures discutés plus haut ou à discuter plus bas, c'est la dynamique récursive liée à la circularité herméneutique inhérente à la dynamique de la convention qui donne place à l'histoire dans l'appréciation du processus par rapport à la structure de la connaissance, par laquelle les pratiques se fondent dialectiquement sur l'état des représentations collectives et la codification de l'évolution des représentations antérieures[435], provoquée justement par la dynamique de la convention par laquelle s'opère les systèmes d'évaluation (mondes) des acteurs quant aux phénomènes collectifs dans lesquels ils s'inscrivent. Ne conclue-t-on pas, à ce stade, de la validité du système hypothétique de gouvernance pour donner à la gouverne un rôle de processus de connaissance aux acteurs de façon à rendre leur coordination efficace en l'absence de dissonance cognitive ? Est qui provoque alors une telle dissonance ? N'est-il pas hasardeux de conclure prématurément à l'apprentissage social sans tenir compte du blocage social/organisationnel dans différents types d'organisations, en chaque étape de projet, de façon à discuter sereinement la gouvernabilité des institutions organisées ? Ou encore le mix partenarial d'institutions organisées ?



[432] Bourdieu (1980 : 88), le sens pratique, Minuit, Paris ;
[433] Paquet, G. (1995a) "Gouvernance distribuée et habitus centralisateur" Transactions of the Royal Society of Canada, Sixth Series, Vol. VI, 97-111
[434] Maugéri, 2002 ;
[435] Orléans, 1996 ;

Institutions **activités**

Fig.6 : la gouverne polaire : réseau d'institutions, conventions, activités



7 : la gouverne du projet en tant que traduction rendue possible par la convention, l'activité et les institutions

Chapitre 3 : Les dimensions institutionnelle, géopolitique, et culturelle de la gouvernance face aux risques

Introduction

Si l'idéologie se loge dans le court termisme législatif d'un Etat de droit à raison du confort que lui attribue le marché de PPP par la vertue de la rapidité, de l'efficacité et du symbole, laquelle est rendue possible par des incantations politiques, elle serait encline à faire sens à la non-reconnaissance inter et intra-autorités publiques. Et trouverait à s'émanciper dans une structure politico-administrative, qui serait mal adaptée à la hétérarchie pour faire uniquement le nid de la hiérarchie, même si dans l'apparence de la décentralisation persiste le noyau idéologique des états Jacobins comme la France. Hiérarchie politique qui serait dissocié au niveau décisionnel (pour faire corps) plus ou moins de la technostructure publique sensée faire l'étude de faisabilité technique et socio-économique du projet, ainsi qu'à sa légitimité politique *a priori* et *a posteriori* en mettant la pression sur le marché afin d'en retirer le meilleur possible tout au long du processus. Toutefois, une telle idéologie dans sa version neutre serait un discours sur les idées sensées être meilleurs, et pour se faire, elle a besoin d'une critique qui viendrait de l'utopie du long termisme, bénéfique pour la cité, qui caractérisait jadis L'état stratège d'après guère mondiale qui a permis l'innovation conceptuelle et technologique dans des domaines aussi variés que de grandes envergures : Labyrinthe du métro de Paris, les infrastructures ferroviaires et routières, les ponts, l*es* monstres Aériens (Airbus), les monstres nucléaires dans leur version civiles et militaires, la tour Eiffel, etc. Désormais, la vision longue termiste n'est plus le monopole des acteurs publics compte tenu des postulats centraux de cette thèse vus et revus, c'est pourquoi nous soutiendrons que le postulat dérivé des institutions ou réseaux d'institutions est le cadre approprié pour l'engagement à long terme s'agissant des PPP de concession/construction où au moins, sous forme d'alternance, l'un des partenaires aurait en tout temps la fibre longue termiste qui viendrait de l'activation de sa potentialité, par le savoir de l'économie politique au niveau méso-économique et par la relation basée à la fois sur la réciprocité dans les engagements et le partage de risques impliquant ainsi les rationalités de l'acteur public et l'acteur privé comme vu supra. Ainsi, dans un premier temps nous discuterons le cadre institutionnel et réglementaire et son importance dans la gouverne des projets PPP du point de vue des acteurs privés (3.1), ensuite nous ferons de même pour montrer l'importance des mésoinstitutions ou réseaux d'institutions par rapport aux conventions et activités sous-jacentes pour les acteurs publics notamment dans les phases préalables à la publication de l'appel d'offre (3.2). Dans la troisième sous-section nous interrogerons le réseau des institutions à l'aune des régimes politiques et les risques géopolitiques pour en donner ensuite une lecture en termes de soubassement socioculturel (3.4) pour conclure (3.5) sur la possibilité d'un cadre institutionnel élargi, à même de prendre en charge non pas seulement les aspects juridiques liés aux souverainetés mais aussi à la gouvernementalité par le savoir de l'économie politique dans différentes sphères où se trouvent tous les dépositaires d'enjeux dans le projet de PPP. En tant que technique d'exercice du pouvoir, le concept de

gouvernementalité donnerait une orientation pragmatique à la gouverne de projet PPP et tiendrait compte des soubassements socioculturels qui en constituent la trame.

3-1) Le cadre institutionnel et réglementaire dans la gouvernance et la gouvernementalité

Chez nos interlocuteurs de Vinci, l'environnement institutionnel sûr corrobore le postulat du réseau institutionnel que nous considérons pour notre part comme réseau hypothétique qui se déploie dans toutes les phases du projet. Ce déploiement de «règles de jeu» formelles et informelles à pour corolaire le déploiement des contraintes sur la liberté des acteurs et donc de leur espace discrétionnaire d'action. La notion de cadre réglementaire est mieux appropriée pour prendre en charge le droit comme institution, qu'il soit accolé à la souveraineté autoréférentielle et/ou à la souveraineté transnationale. Elle est donc un pôle attracteur de sens de la gouverne de différents modes d'organisations du projet par le lien de la souveraineté à l'économie politique en tant que savoir de la gouvernementalité[436]. Certes, le cadre réglementaire stable est nécessaire à tout déploiement du projet de PPP et que son interprétation ne soit pas une donnée d'entrée pour en aborder la teneur à bon escient. Le problème d'interprétation ne relève pas des sujets qui intéressent la gouvernance de PPP comme nous l'avaient affirmé tous nos interlocuteurs de Vinci. Mais le cadre réglementaire est sujet à l'adaptation par rapport à la complexité de l'ouvrage, adaptation devant être prise en compte dans les clauses contractuelles ou encore qu'il y ait changement de ce cadre avant ou après la signature d'un contrat de PPP. Le principe ici est que l'autorité régalienne étatique notamment doit laisser un espace de jeu aussi limité soit-il à «l'autorité déléguée» afin d'actualiser ses potentialités, en tant que virtualités, de chacun des acteurs public et privé. Les régulateurs qui peuvent être des acteurs publics nationaux ou des agences indépendantes ont un rôle à jouer quant à la délivrance des permis de constructions et des autorisations administratives. En France, la délivrance de permis de construction nécessite deux mois, alors que la délivrance du permis environnemental prend beaucoup plus de temps pour reprendre les dires du directeur administratif et financier d'une filiale de Vinci (RPA). Il faut y voir, comme nous le verrons tout à l'heure par l'exemple, la difficulté de coordination même chez le régulateur qui peut être à la fois réglémenteur au sein même d'un ministère ou d'un exécutif gouvernemental, et que celle-ci puisse «impacter» négativement le déroulement normal du projet, dans sa mise en œuvre ou conduire vers l'impasse, entre le moment où l'on désigne l'acteur privé et le moment de la signature du contrat. Dans leur volet dynamique, les mécanismes non spécifiques spontanés notamment le changement de réglementation, vus supra, peuvent affecter l'équilibre du modèle d'affaire conçu par les stratèges, les développeurs et les commerciaux de l'acteur privé pendant plusieurs mois de travail de réflexion et de négociations tant en interne qu'avec leurs interlocuteurs publics et privés (du consortium) ou compromettre le déroulement normal du projet et engendrer, de fait, des coûts de transactions additionnels pour les acteurs publics et privés. D'où le besoin, suivant le postulat du réseau d'institution en tant que pôle attracteur de sens de la gouverne d'un PPP, de préciser ces éléments dans les documents contractuels, notamment les «prérogatives» que doit conserver l'acteur public et les initiatives déléguées (qui découlent des négociations préliminaires d'avant projet) pour que les acteurs puissent avoir une latitude discrétionnaire d'action conformément à ce qui a été dit ci-dessus.

Le côté institutionnel de la structure organisationnelle politico-administratif d'un état de droit et la dynamique des mécanismes non spécifiques spontanés liés aux changement législatifs et

[436] C'est bien la notion de transaction qui lie l'aspect micro (qui a trait aux attributs du secteur de l'infrastructure) et l'aspect macro de l'économie politique.

réglementaire donnent sens à l'action organisée en tant qu'action collective, devant être menée par les acteurs stratégiques publics et privées (consortium/ concessionnaire) que dans un espace de jeu où se déploieraient leur rationalité téléologique, technique, procédurale et sociologique (à la Habermas). Bref, leur rationalité écologique participe de l'engendrement d'un effet de ralliement qui donne la légitimité à l'institution, rendant alors celle-ci apte à résoudre les problèmes d'ordres structurels et conjoncturels pour donner le sens à la situation, et d'endosser en conséquence le qualificatif d'attracteur de sens.
Mais, ce cadre institutionnel ne peut être opératoire que par la capacité, des acteurs à comprendre, à cerner l'économie politique dans ses étages micro, méso et macro, en tant que savoir de la gouvernementalité, «un système adaptatif complexe». Et pour le faire, la notion de réseau d'institution hypothétique serait la mieux à même d'assurer le déploiement institutionnel en chaque phase de projet par la rencontre des techniques d'exercice de pouvoir des uns et des autres eu égard au savoir de l'économique politique qu'offre justement le concept de gouvernementalité par rapport à la souveraineté si ce n'est les souverainetés.

3-2) Le postulat d'institution dans les phases préalables à l'appel d'offre chez les acteurs publics

Le postulat d'institution offre un cadre beaucoup plus large incluant tout ce qui est l'assurance, la sécurisation de la constance de la vision longue-termiste par les instruments légitimes, légaux et/ou réglementaires afin qu'au moins l'un des partenaires insuffle une telle vision à son correspondant par rapport notamment aux aléas du marché (financier, des dirigeants, des biens et des services) qui serait alors convoqué tant du côté public que du côté privé. Dès lors, l'activation réciproque des potentialités techniques, socio-économiques et politiques, par des dispositions contractuelles (lors du choix final du promoteur du projet), chez les uns et les autres quelque soit la phase du projet où l'on se trouve serait donc une manière de responsabiliser les acteurs notamment publics sur les enjeux non pas seulement politique, électoraliste visant à camper sur la communication symbolique qui donnerait une coloration publique au bien-faire de leur action, mais aussi sur la faisabilité d'une telle action sur le plan socio-économique, ainsi du degré de son acceptabilité sociale par les usagers d'une part et les citoyens/résidants d'autres part. Dès lors, la gouvernance institutionnelle des projets est centrale pour le bon déroulement *a priori* de tous projet de PPP qui se veut en interaction permanente d'une part, entre les politiques et leur technostructures administratives et techniques et d'autre part, entre la dite technostructure publique et l'expert technique, comme Vinci censé représenté le plus souvent un consortium, future société de projet dans le domaine de concession/construction. Le cadre légal, réglementaire de sécurisation du processus ne peut faire l'économie de la composante hétérarchique où nul n'est censé tout connaitre et tout savoir et que par conséquent devait reconnaitre et composer avec l'autorité de l'autre dans bien de domaines, parce que «les ressources, les informations et pouvoirs sont distribués entre plusieurs mains » (Paquet, 2004). Et il faudra alors des mécanismes non pas sous forme de roues de sauvetages, mais auxiliaires, et parfois temporaire, pour que leur coordination soit assurée. C'est pourquoi il n'y a d'institutions proprement dites que réticulaires afin d'assurer le dialogue compétitif, une communication du quoi et du pourquoi dans un langage codifié (simplifié, stylisé) et puis complexifié et détaillé dans les phases ultérieures par les experts concernés. Le réseau d'institutions serait alors le producteur de dialogue compétitif mais communicatif et compréhensif, car l'enjeu est de comprendre les tenants et les aboutissants du projet avant de s'y engager par tous les dépositaires d'enjeux. Le réseau d'institution emprunte alors les différentes phases préalables à la rédaction du cahier des charges liées notamment à la concertation, au débat public par rapport à son utilité publique et sa faisabilité technique. Synthétiser et juger de la pertinence de ce qui en ressort

reste en tout cas en France du ressort des autorités publiques délégués dans les régions ou départements où s'effectuera le dit projet d'infrastructure. Mais implique-t-il des élus locaux qui détiennent des prérogatives en matière décisionnelle, qui ont trait à la gouvernance territoriale, par laquelle le principe de subsidiarité devait jouer un rôle parfait/imparfait eu égard aux étages de la gouvernance institutionnelle. Il s'agit alors de prendre des décisions relatives à l'aménagement des sites et au dédommagement de leurs administrés, notamment les riverains, qui vont être impactés par la mutilation ou le changement irréversible affectant évidement leur «propriété privé». Le «circuit décisionnel» concerne ainsi les riverains, les associations locales, les commerçants, les entrepreneurs locaux et autres, les assemblés des élus locaux, départementaux et parfois régionaux. L'étude des mécanismes de gouvernance dans le sens d'arbitrage s'appuie *in fine* sur l'agrégation intelligente des décisions politiques des élus mais cadrées en France par une multitude de réglementations juridiques[437]. Elle est peu étudié même si l'esprit de la procédure reste à peu près le même (dans un Etat de droit) alors même que les termes du projet et du contrat changent en fonction du type d'infrastructure et du degré de sa maturité sectorielle. Ce qui est essentiel à dire ici est que l'agrégation de ces connaissances implique une coordination de multitudes de conventions d'efforts (de chacun des acteurs cités ci-dessus), et conduit à la mobilisation des compétences organisationnelles et politiques qu'il faudra alors articuler au niveau méta-conventionnel sous formes d'«arrangements relativement formels et souvent plus stables, des combinaisons de conventions»[438]. Ces *arrangements institutionnels* peuvent être analysés «comme solution de continuité avec les conventions»[439]. Autrement dit, le réseau d'institutions articule des conventions en tant que structures cognitives qui facilitent les interactions entre les acteurs concernés par l'appréciation préalable du projet suivant un processus de légitimation horizontale basé sur l'apprentissage sociale (Paquet, 2004). Ce réseau d'institutions devrait tenir compte d'une pluralité d'avis, de recommandation, de réserves d'une pluralité d'acteurs concernés à la fois par la faisabilité du projet et par les irréversibilités qu'il entrainera *in fine* sur leur paysage territorial et écologique du fait de son caractère structurant. Le réseau d'institutions se pose ainsi comme condition de possibilité du bon déroulement du projet du moins dans ces phases préalables à la décision de son acceptabilité politique et socio-économique (au niveau macro). Ce sont bien ***les comités*** qui participent de cette coordination. L'exemple le plus récent est celui de la création du syndicat mixte d'études du futur grand Aéroport de L'ouest en France par les collectivités locales concernées. Ce comité regroupe les représentants des régions des Pays de la Loire et de Bretagne, des départements de l'ouest et de Nantes Métropole. Se sont des élus qui sont désignés de part leur compétence avérée quant à la représentation de leur organisme de tutelle (assemblée démocratique locale).

Ce comité dédié aux collectivités locales publiques s'est positionné alors comme partenaire légitime de l'Etat, maitre d'ouvrage, et s'est donné comme tâche «de représenter la population riveraine et des territoires concernés à côté de l'état»[440]. Il témoigne de la volonté de ses membres de contribuer à l'émergence du projet et de sa participation dans sa conduite depuis la conception jusqu'à l'exploitation de l'ouvrage[441], puisque il est, à côté de l'état, un des contributeurs au financement/subvention du projet. ***Le terme comité*** est mieux approprié ici

[437] Plan local d'urbanisme ; plan d'occupation du sol ; code rural ; code de l'urbanisme ; code de l'environnement ; code général des collectivités territoriales ; code d'expropriétation pour cause d'utilité publique ; etc. ;
[438] Paquet, 2004 ; 2010 ;
[439] Ibid., 2010 ;
[440] http://aeroport-grandouest.fr; visité le 20/04/11 ;
[441] Ibid.,

pour incarner l'institution en tant que coordination des conventions propres à chaque assemblée politique locale. Car, il s'git d'un «regroupement de participants désignés d'une manière formelle et qui se réunissent régulièrement» (Mintzberg[442], 1980) afin de réaliser les tâches communes, qui convoquent des moyens et des fins pour satisfaire les besoins de leur administrés ou clientèle politique/ou commerciale. Et représentent les instances ou organismes dont ils sont issus. Il s'agit en d'autres termes, de satisfaire un objectif général d'une manière cohérente de façon à prendre en compte les retombés économiques sur toute la région concerné par le projet d'infrastructure.

L'effort de chacun des membres du comité participe de son objectif si bien qu'il soit stimulé et orienté suivant une cohérence locale. Cette dernière implique des moyens de régulation ou des mécanismes, pour assurer une représentation adéquate des intérêts de chacun des membres avec comme toile de fond le prorata de leur participation financière dans le projet. Il en découle une pluralité de tâches, de travaux et d'objectifs multiples qui devraient conduire à la raison même de la constitution du dit comité. Ainsi par exemple, l'argument premier serait l'attractivité du territoire, vient ensuite le désenclavement de certaines communes par la construction des infrastructures de transport afin de faciliter le déplacement de et vert le futur Aéroport, etc. ces arguments qui légitiment le comité fonde le consensus sur lequel les acteurs clés du projet doivent adhérer à savoir l'Etat, les collectivités locales et le consortium.

Sur le plan interne, la cohérence présumée s'érige comme moyen de régulation des actions de chacun des membres de comité, puisqu'il est difficile d'octroyer empiriquement aux membres la même norme, c'est-à-dire la façon de canaliser leur effort respectif par *des comportements attendus et sanctionnés par le groupe*[443]. D'où le besoin d'instrumentations souples de concertation, de dialogue, de participation suivant «le modèle politique et conflictuel»[444] et du coup l'arbitrage vers un choix plutôt vers un autre serait dévolu à une autorité légitime élue par les pairs.

Cet exemple de comité se comprend comme une instance de concertation dont la structure de connaissance devait abriter le processus de connaissance de façon à atteindre *in fine* une représentation collective, unifiée, codifiée[445] et stylisée, de la part de leurs représentants élus (président et vice-présidents), notamment dans leur rapport, d'une part, avec le maitre d'ouvrage qui est l'Etat et d'autre part, avec le concessionnaire retenu et qui est conduit par Vinci. Le syndicat mixte se voit ici comme espace de concertation des trois partenaires évoqués, espace dans lequel se concrétisent les choix réalisables compte tenu de leur degré de connaissance du territoire. Il participe de l'émergence d'une sorte de comité de pilotage de projet, pour lui permettre d'avancer sur des bons rails en affinant tous les détails techniques restés en suspens avant le choix du concessionnaire. Il permet, tout au long du processus de conception et réalisation, tant au maitre d'ouvrage qu'au maitre d'œuvre de clarifier *in fine* les points sombres difficilement probabilisable et anticipable en l'absence de paramètres et/ou référentiels précis. Il participe de la légitimation du projet et garantie sa faisabilité technique de façon à affiner *a posteriori* davantage le modèle d'affaire du concessionnaire, et la prise en charge par l'Etat des décisions socio-écologique et réglementaire quant à l'octroi des permis d'aménagement de sites, de construction et de décision de dédommagement de la population riveraine. Bref, tous ce qui fait de l'état ou au mieux du gouvernement à distance par l'état *le producteur de confiance systémique ou du capital social.* C'est ainsi que la capacité de gouverner à distance par les acteurs publics, notamment gouvernemental, serait restauré via

[442] In André Briand (1995) ;
[443] André Briand, 1995 ;
[444] Ibid. ;
[445] Au sens de «code ouvert» pour reprendre l'expression de (Gilles Paquet, 2010) ;

les technologies de collaborations et de pouvoir dont le principe repose sur la subsidiarité parfaite/imparfaite, la concurrence *vs* oligopole dans le choix du concessionnaire, la vérité sur les prix et les coûts, un maximum de participation[446], etc.

Le comité en tant que terrain de regroupement de tous les dépositaires d'enjeux dans le projet de PPP en tout cas dans ses phases préliminaires, et même postérieures, se révèle une organisation stratégique ouverte, un intermédiaire, un élément moteur à la fois consultatif et participatif, mais aussi un réseau d'institutions dont la vocation est l'atteinte *a posteriori* du consensus générique et spécifique à chaque étape du projet. Le comité se révèle alors argument majeur dans la gouverne institutionnelle du projet par mise en avant de l'aspect réticulaire où la réciprocité dans les engagements et la concertation participent d'une *légitimité négociée* parallèlement aux normes/référentiels institutionnelles (normes techniques de construction : HQE, BBC, normes juridiques, code territorial, etc.), puisque les acteurs concernés n'ont pas *a priori* les mêmes rapports aux normes et aux référentiels. Les mécanismes de gouvernance institutionnelle inhérents aux comités doivent alors prendre en compte la diversité des valeurs et des croyances des participants pour rendre plus politique son fonctionnement[447]. Ils convoquent alors la culture organisationnelle pour faire un lien efficace des réseaux d'institutions aux plans d'opérations pour l'apprentissage collectif[448]. «La culture organisationnelle fait référence à des principes non écrits, conçus pour produire un degré relativement élevé de coordination à faible coût, en apportant une identité et un sentiment d'appartenance par des témoignages de portée générale sur des expériences qui servent de réceptacles au savoir accumulé. L'évolution de ces témoignages constitue l'apprentissage collectif, une manière changeante d'interpréter des données contradictoires et souvent déroutantes, mais aussi la construction sociale d'une communauté d'interprétation»[449], une communauté de sens, si bien que la réalité des comités révèle un mix d'hétérogénéité/ d'homogénéité. Hétérogénéité de vues et de perspectives propre à chacun des membres au regard du projet de l'organisme qu'il représente ; homogénéité quant à l'objectif partagé eu égard à la culture locale/régionale/nationale, aux retombés économiques et politique pour chacun des participants. C'est donc cette hétérogénéité qui serait stimulée par la confiance systémique dont l'émanation est le gouvernement à distance par l'Etat et que révèle justement la structure organisationnelle politico-administrative d'un Etat de droit. Ainsi, même si cette structure parait confuse de façon à ce que le principe de subsidiarité ne trouve une véritable assise, les acteurs locaux seront amenés parfois à se concerter et à négocier par rapport à la culture locale qui les rassemble et les disperse eu égard aux enjeux politiques et réglementaires plus au moins contradictoires. Il en va ainsi de leur capital social et les liens faibles qui animent leur relation, parce chacun d'eux aura besoin des ressources, de l'information, des idées, de compétences que possèdent les autres et vice-versa. «Le comité réunit des individus mandataires d'autres groupes ; il s'y établit non seulement des relations entre des individus, mais des liens entre des groupes. Ainsi, d'un côté, l'interaction entre deux ou plusieurs individus est déterminée par leurs relations interpersonnelles et par leurs caractéristiques individuelles ; de l'autre elle varie selon qu'ils appartiennent à un ou plusieurs

[446] Paquet, 2004 ;
[447] Briand. A (1995) ; l'auteur avance (p : 167-168) que «l'acceptation d'une norme se rapporte à sa connaissance et son application. Il est probable qu'une norme se définisse par rapport au nombre de membres du groupe qui la connaissent, qui l'acceptent et dont le comportement manifeste une certaine conformité à son égard».
[448] Paquet, OCDE 2001, p 239 ;
[449] Ibid. ;

groupes»[450]. Ainsi, pour qu'il y ait apprentissage collectif entre les acteurs concernés il faut satisfaire la condition d'hétérogénéité, en termes des théories d'acteurs, doublé de l'appartenance à la communauté d'expérience dédié au sein du comité, laquelle serait révélée par les interactions multiples[451] durant toute la vie du projet de façon à affiner leur connaissance chemin faisant du monde désiré par rapport au monde perçu. Dans ces conditions, ces interactions ne peuvent que conduire vers l'innovation conceptuelle des outils d'administration du projet eu égard à une logique dominante, de façon à créer un corpus de connaissances plus complémentaire (Granvetter, 1973).
Tous ces éléments-là vont dans le sens de Douglass North (1990), qui montre que l'institution, nous dirons le réseau d'institutions, est un réducteur d'incertitude, laquelle incertitude correspond à un futur difficilement probabilisable, et ce au contraire du risque, parce que les acteurs concernés ne possèdent pas toutes les informations nécessaires au déploiement du projet, ni d'ailleurs toutes les ressources adéquates de connaissances et de capacités, ni tout le pouvoir mobilisateur. Ce sont donc l'ensemble des mécanismes de gouvernances y compris les comités qui sont supposés coordonner les acteurs en chaque étape de projet. Dès lors, toute imprécision à cet égard serait susceptible de mettre un coup d'arrêt à toute décision nécessaire à son déploiement depuis la phase préalable à la rédaction d'un appel d'offre.

Si le réseau d'institution questionne le déploiement du projet à bon escient par convocation de mécanismes auxiliaires aux règles juridiques, techniques, etc., censés encadrés et sécurisées son déploiement, il ne peut faire l'économie des postulats centraux dont il dérive à savoir la dilation du politique, la globalisation économique et l'émergence du TIC. De ces postulats dérive le concept de comité par lequel l'institution se voit convoquer en réseau pour faire dialoguer les normes, légitimer des pratiques par la négociation, résoudre les problèmes imprévisibles et non-prévus, dans toute la vie du projet, et dans une forme d'architecture sociale ou organisationnelle qui serait découplée du centre étatique sans s'y séparer pour donner voie aux chapitre à la fois à la hétérarchie et à la hiérarchie. En d'autres termes, ces réseaux d'institutions, y compris les comités sont «des institutions intermédiaires ou des mésoinstitutions, des réseaux conçus pour favoriser la communication et la coopération sur des questions qui mobilisent les communautés existantes, et des méso-forums (régionaux et sectoriels) susceptibles de remobiliser les citoyens pour qu'ils s'engagent dans des organisations selon des modalités qui leur conviennent»[452] par rapport à la confiance systémique inhérent au gouvernement à distance par l'état.

L'organisation réticulaire donne ainsi sens à la gouvernance institutionnelle des projets de PPP en rendant celle-ci plus particulière à travers les forums et les mésoinstitutions, à défaut d'être générale, c'est-à-dire dans sa vocation à incarner l'institution formelle «stato-centrique». C'est donc par la combinaison des mécanismes cognitifs aux mécanismes physiques qu'une telle gouvernance institutionnelle donne sens aux organisations réticulaires. Plus particulièrement, les comités offrent un terrain propice, un jeu organisationnel dans lequel les mécanismes de gouvernance du projet puissent jouer leur rôle en lien aux actions décisionnelles, et donc la latitude discrétionnaire d'action des acteurs stratégiques (le gouvernement à distance, les comités de suivi régional, le concessionnaire). Les mécanismes spécifiques formels (forums publics organisées par les gouvernements nationaux/locaux

[450] Briand, 1995 : 169.
[451] Ibid. ; p : 240 ;
[452] Paquet, OCDE 2001 : 233 ;

préalables à la décision d'utilité publique du projet, etc.) et les mécanismes non spécifiques formels (le pouvoir législatif, réglementaire, le marché) n'ont de sens alors que vis-à-vis des protocoles ou des routines intra et inter-organisationnelles mises en place par les acteurs stratégiques mentionnés. La particularité des protocoles c'est qu'ils actent des obligations réciproques qui seraient sanctionnés dans le contrat[453]. Aussi bien que les routines inter-organisationnelles (de part leur caractère répétitif et prévisible), Ils définissent ainsi la part structurelle de l'activité de conception/réalisation du projet. En ce sens, que cette dernière (l'activité) s'impose comme gouverne par un jeu organisationnel routinier ou protocolaire impliquant les structures (rôle et position de chacun) et les instrumentations (technologies de pouvoir), qui se confondent à leur action et interaction, et dépendent de différents degrés de coopération entre les acteurs dans l'espace de jeu de l'action organisée que provoque constamment les différents mécanismes de gouvernance (spécifique, non spécifique, spontané, etc.), et traduisent donc les différentes modalités juridiques qui encadrent les accords et les contrats entre eux : contrat de partenariat (CP) ; contrat de concession (CC), etc. les théories qui en découlent en tant que vues d'ensemble dépendront de la professionnalisation des règles (juridiques notamment) qui exige une temporalité, somme toute longue, tenant compte de la distance structurelle qui sépare les acteurs stratégiques. C'est dans ces conditions que la réglementation, légitimée par la pratique peut devenir une convention, à même d'assurer la coordination cognitive des acteurs pour qu'ils puissent converger vers une perspective, une vue partagée afin de consolider les connaissances dispersées sur plusieurs «têtes» sous forme de routines inter-organisationnelles.
Alors que dans la perspective interne des comités persistent à la fois des mécanismes spontanés informels par les réseaux de compétences (d'acteurs locaux) vis-à-vis des mécanismes spécifiques informels (réseaux propres aux acteurs publiques (le promoteur) du projet et de l'acteur privé (concessionnaire). Ces mécanismes sont vus comme «accélérateur de l'apprentissage en permettant la capitalisation et la formalisation des connaissances en vue de leur exploration»[454] par rapport aux stratégies intentionnelles ou socio-cognitives des dépositaires d'enjeux dans le projet de PPP. Ils reposent *in fine* sur les activités non-structurées, qui se basent ainsi sur une connaissance imparfaite à la fois sur l'ensemble des opérations et de leurs enchainements (Sontag, 1996). C'est bien la mise en œuvre d'une telle connaissance par les compétences intra et inter-organisationnelles qui font que l'activité non-structurée comme gouverne convoque les conventions d'effort et de qualification afin de donner à leur tours le sens de la gouverne du projet. Le jeu organisationnel que créeraient les réseaux internes et les réseaux de compétences dont le terrain de jeu de comités donne tout le sens au **concept de capital social** comme mécanisme non spécifique spontané qui serait l'opérateur de traduction des mécanismes spécifiques informels et mécanismes spontanés informels (réseaux de compétences). Les mécanismes formels spontanés comme le marché et le mécanisme spécifique informel «réseau interne» aux acteurs concernés n'ont de sens que par rapport aux activités semi-structurés qui elles, sont basées sur des connaissances imparfaites sur les enchainements d'opérations (Ibid.), l'ordre des priorités des éléments tactiques qui figurent leurs systèmes stratégiques, si bien qu'elles combinent les instrumentations aux structures organisationnelles dans le sens de création de nouvelles connaissances et apprentissages. Toute la question est de comprendre comment émerge ces réseaux informels de compétences chez les acteurs concernés. Il est évident que la documentation mise à notre disposition et qui est publique[455] est lacunaire à cet égard

[453] Coriat, 2000 ;
[454] Baumard, 2002 ;
[455] Sites internet du syndicat mixte régional et du ministère d'équipement en France ;

s'agissant d'acteurs publics notamment gouvernementaux, ce qui n'est pas le cas du réseau interne de l'acteur privé que nous verrons tout à l'heure.

3-3) L'institution face à la contrainte géopolitique et sa légitimation par le régime politique, vues du côté privé chez Vinci Concession

Nous avons vu que le réseau d'institutions rende possible les projets notamment dans les phases préalables à l'appel d'offre ainsi que tout au long de la vie du projet mais avec l'aide du concept d'activité et du concept de convention. Le comité comme mécanisme institutionnel participe effectivement de la bonne gouverne du projet en permettant à l'acteur privé comme l'acteur public de mieux saisir les enjeux locaux qui s'y greffe tant en termes techniques, économiques, écologiques, symboliques que politiques. Les acteurs privés comme Vinci ne peuvent pas faire l'économie de compréhension de contraintes liées à la solidité, à la faiblesse ou à la souplesse d'un environnement institutionnel dans le cadre des postulats centraux évoqués supra. C'est pourquoi, l'initiative de prospection avant ou suite à un appel d'offre national/international révèle l'importance du capital social des stratèges privés comme Vinci et les liens faibles de leur organisation au-delà des impératifs institutionnels que commande l'assertion principielle suivante : «*On y va que là où il y a un environnement institutionnel préexistant et solide*» (VPC).

La légitimité négociée qu'offre le comité dans la dynamique de la gouverne institutionnelle d'un projet, commande la prise en considération du régime politique qui légitime les institutions de la gouvernance. Il est des régimes qui sont plus ou moins stables malgré le poids de la réglementation en leur sein. De même qu'il est des régimes stables sur le plan politique mais avec un mode de gouvernement théocratique ou despotique. Un régime politique oppresseur, ou disposant d'un habitus centralisateur, où le principe de maximum de participation aurait du mal à s'appliquer amplement, commande de la part des acteurs privés une appréhension du risque à encourir, et qui serait lié notamment à l'excès de présence des pouvoirs publics dans le déroulement du projet de façon à décourager l'initiative, qui peut être préjudiciable à la rente que veulent dégager les acteurs à termes vu le caractère longue-termiste des projets de concession/construction.

C'est pourquoi les responsables de la stratégie et de l'investissement doivent parfois, sinon souvent, consulter les cabinets d'avocats ; discuter avec des ministres ; ou encore demander à leurs homologues nationaux installés à l'étranger comme c'est le cas chez Vinci-Concession : «*on peut demander à Peugeot, Renault comment ça se passe*» effectivement dans tel ou tel contré, bien que des organismes dédiés se chargent de l'information à cet égard s'agissant d'Ubifrance, le Medef[456] International, et la COFACE, organisme de l'assurance-crédit pour les investissements à l'étranger. Cette assurance par exemple repose sur un contrat passé entre l'investisseur privé comme Vinci en tenant compte de certains paramètres liés notamment à la situation du pays commanditaire du projet de PPP ; l'évaluation de sa solvabilité, et la prise en compte des clauses de force majeure, de sûretés, etc.[457]

Ainsi, autant l'absence du cadre réglementaire et des mésoinstitutions peut être néfaste pour le bon déroulement du projet dans toutes ses phases de développement et de réalisation que l'instabilité politique d'ordre structurel et/ou conjoncturel, révélée par les signaux avant coureur, pourrait réduire à néant tout retour sur investissement dans le long terme. Et du coup surgit la notion de *risque afférent à la contrainte économique, politique, voire géopolitique*

[456] Mouvement des entrepreneurs de France ;

[457] Ces organismes d'assurance crédit apporte la connaissance des marchés locaux, et aide les investisseurs privés à se prémunir des impayés ou de retard de payement s'agissant notamment de contrat de travaux ;

qu'en court l'investisseur privé à rationalité téléologique dans un projet de PPP concession. En effet, le risque met plus avant sa dimension cumulative *par contraste avec l'indéterminisme de la notion d'incertitude.* La notion d'incertitude peut en effet se confondre avec la notion de risque[458] pour l'englober au regard de la complexité des contraintes géopolitiques et autres, qui peuvent être illustrées par l'exemple à propos du canal de Suez en Egypte :

«La France, l'Angleterre investissent des sommes colossales pour creuser le canal, et que rapidement ils se trouvent confronter à une instabilité politique qui amène à la crise du Suez en 1956. Et tout le monde perd son pognon : c'est la catastrophe. Les pays qui lancent des projets en PPP généralement, ce sont des pays qui sont au minimum évolué et stable et qui sont entourés d'un corpus suffisant pour lancer ce genre d'appel d'offre» (MGA).

Et même alors, le risque tel que indiqué dans l'exemple de ci-dessus peut survenir à raison d'événements imprévisibles dont les chances d'apparition sont d'autant plausibles que l'accumulation de certains problèmes structurels d'ordre géopolitiques rende leurs solutions incertaines, comme c'est le cas de la région du proche et Moyen-Orient et qu'aucun modèle de prévision ne peut mesurer. Les révolutions dites 'démocratiques' récentes en Tunisie et en Egypte (2011) et plus largement dans les pays arabes sont l'archétype d'instabilité politique liée à des régimes despotiques ou autocratiques, dont on ne saura pas le moment de leur effondrement ainsi que les conséquences néfastes sur la solvabilité financière des états que peut entrainer les périodes de transitions inter-régimes politiques. Il se peut que les règles de droit puissent être applicables dans certains pays de ce bloc régional ou dans d'autres, mais cela ne préjuge nullement leur imperméabilité à l'égard du changement des données de la géopolitique régionale. Tout reste donc *une affaire du risque géopolitique* et *la capacité à mieux l'apprécier à sa juste valeur*, par l'aide de réseaux informels et par des régulateurs ou institutions financières dédiées, dont la vocation est de rendre quantifiable, autant que faire ce peut, cette dimension du risque par rapport aux dimensions réglementaires et culturelles de la part de l'acteur privé qui se veut être le futur concessionnaire d'une infrastructure publique.

3-4) Le soubassement culturel de la gouvernance

La gouverne efficace d'un projet impose du côté public une certaine complexité liée aux réseaux d'institutions qui légitiment les pratiques et réduisent, autant que faire ce peut, les incertitudes, alors que du côté privé, bien que les règles soient applicables dans un Etat de droit, ceci ne préjuge nullement leur imperméabilité à l'égard des réglementations imposantes quant à la conception et la mise en œuvre d'un projet PPP, à l'instabilité politique voire géopolitique qui pourrait en affecter sérieusement le déroulement. La prise en compte de l'ensemble de ces contraintes est légitime pour les uns et les autres dans des contextes culturels forts différents où la manière d'agir, la façon de penser, de formuler les problèmes et les besoins, de nouer des relations, ne sont guères similaires. Compte tenu des postulats centraux de cette thèse, les acteurs publics et privés ont besoin de fournir un effort soutenu qui

[458] En référence à Roger Miller et Joanne Castonguay (2006), «En gestion de projet, le risque désigne toute situation incertaine, mesurable ou non, et tient compte seulement des déviations négatives par rapport aux états finaux considérés ». « Il fait référence à tous les événements anticipés ou **imprévisibles**, qui peuvent éventuellement survenir et **affecter négativement la performance** d'un projet ». En ce sens, le risque associe éléments, action des événements et la possibilité de leur interaction dynamique inattendue par rapport à ce qui a été prévu, alors que l'incertitude se rapporte aux événements à «caractère indéterminé».

dépasse celui qu'ils ont coutumes de mettre plus avant dans leur contexte national, c'est pourquoi la gouverne du projet doit tenir compte des interactions réelles sur le terrain des opérations, étant donné la part non négligeable que permettent les négociations dans le déroulement d'un projet PPP.

La culture y joue un rôle parce qu'elle est : «un ensemble de croyances et de valeurs qui sont transmises et partagés dans une société déterminée»[459], et c'est parce qu'elle prescrit des comportements jugés comme étant normaux dans une société donnée, sans pour autant se révéler comme des universaux de sens. La culture implique donc une temporalité longue auquelle les acteurs privés doivent s'accoutumer et tenir persévérance, puisque leur rationalité sociologique (communicationnelle), téléologique, procédurale et technique en dépend. Ainsi, le concept de rationalité écologique, expérimentaliste semble offrir l'armistice entre la rationalité de l'acteur privé et le système de valeur par lequel la notion de culture pose le problème de l'encastrement du système de gouvernance en son sein de façon à ce que la culture de gouvernance puisse à travers de multiples influences, qui ont trait aux postulats centraux de cette thèse, dans un pays ou bloc régional, se traduire en fin de compte par l'institutionnalisation d'un système de gouvernance publique, privé et/ou mixte. Dit autrement, en tant que mécanisme non-spécifique spontané, la culture modèle les représentations des acteurs et détermine les formes organisationnelles[460]. Elle «pose en ce sens là le problème du système de valeur dans lequel le système [de gouvernance] est encastré. Ce système de valeur change avec le temps mais souvent avec une certaine lenteur. Il va donc influencer la trame de l'ordre institutionnel et tendre à susciter l'émergence d'institutions congruentes avec cet ordre»[461]. Ainsi, «la forme de la gouvernance et la façon de réconcilier les différents intérêts vont être fortement influencées par la culture économique, politique et civique ambiante, et que la boucle d'apprentissage va se structurer d'une manière plus ou moins centripète ou centrifuge selon la nature des logiques ou idéologies dominantes»[462], si bien que la culture peut jouer le rôle de facilitation ou d'inhibition quant au «processus de production de connaissance nouvelle que dans celui de diffusion de la connaissance»[463].

Dès lors, la question se pose pour l'acteur public sur la manière de traduire ses besoins d'intérêt général en termes d'objet avec prix compte tenu des variables culturelles qui ont trait notamment au rôle de l'état, du marché, ou encore du degré de formalisation des relations entre acteurs économiques, politiques et sans but lucratif[464]. Notons à cet égard, que la notion même d'intérêt général n'a pas le même sens dans les pays plus centralisées comme la France et les pays décentralisés comme l'Allemagne, les États-Unis d'Amérique, le canada, etc. ; et pour l'acteur privé la question se pose en termes de compréhension de ces besoins par rapport aux données culturelles : comme l'appréciation des notions telles que la notion du pouvoir (distance ou le degré de l'implication de l'acteur public), d'incertitude/risque (la manière de l'éviter ou de le réduire), le rapport à l'individu, à la communauté (clan, groupe, communauté)[465]. Chez nos interlocuteurs de Vinci, la culture propre à chaque pays se comprend en termes de *sensibilités avérées pour le choix d'un mode parmis d'autres modes d'infrastructures* dédiés aux transports collectifs/individuels. Et dès lors quelque soit le type

[459] Anne Deysine et Jacques Duboin (1995 : 113), s'internationaliser : stratégies et techniques, Dalloz
[460] Meisel Nicolas, 2006 ;
[461] Paquet, Gilles, (2002, p. 9-41) ;
[462] Ibid. ;
[463] Ibid. ;
[464] En référence à Nicolas Meisel, 2006 ;
[465] D. Bollanger, G. Hoftede (1987), Les différences culturelles dans le management, Editions de l'organisation ;

d'infrastructure, la mise en concession commande toujours de la part de l'acteur privé une vision à long terme, qui serait capable d'intégrer ces paramètres, sans lesquels la décision d'y souscrire est amplement risqué ou incertaine :
« Il y a des pays qui ont des sensibilités un peu plus…, qui aiment bien les voitures, d'autres qui sont écolos, d'autres qui ont des problèmes sociaux compliqués. Il faut ajuster mais basiquement vous avez dans tous les pays des règles, sinon on y va pas» (VPC).

La dimension culturelle explique la conjugaison/le conflit de règles de droit avec des règles coutumières propres à chaque bloc régional ou national. Suivant le mode de retour d'expériences, Certaines études faites par les experts du laboratoire des idées de Vinci (la fabrique de la cité) notamment en Afrique confirment le constat de décalage en termes d'objectifs de PPP exporté suite à la commande des autorités locales et les attentes des usagers. Les arguments développés dans la partie 1 à propos de la théorie du nouveau management public (NMP) en est une parfaite illustration. A cette idéologie du *public choice,* il faudra alors opposer le pragmatisme intelligent de la gouvernementalité telle qu'elle est exposé tout au long de cet ouvrage. En ce sens la gouvernementalité, telle qu'elle est conçue dans ce travail, prend en considération l'ensemble de ces contraintes pour **les *ajuster*** aux contextes par des «forces de collaboration» à tendances centripètes et non pas centrifuges. *In fine*, c'est de l'ajustement mutuel dont il s'agit bien que d'autres modes de coordination inhérente à la culture de la gouvernance à savoir alors la supervision directe des autorités publiques (par la hiérarchie) ou encore la supervision indirecte d'ordre hétérarchique impliquant tantôt l'acteur public, tantôt l'acteur privé.
Dans tous les cas, *la stabilité réglementaire* et *l'existence de règles* «claires» et applicables dans un état de droit sont *des principes premiers* sans lesquels la rationalité téléologique de l'acteur privé et la rationalité sociologique de celui-ci vis-à-vis de l'acteur public n'auraient pas de sens. Outre ces principes, la rationalité sociologique prend appui sur des données culturelles propres à forger la sensibilité de l'acteur public aussi bien à un mode particulier d'infrastructure qu'à la manière dont il se prend habituellement pour résoudre à sa façon les problèmes liés aux investissements dans ce secteur. Le récit de nos interlocuteurs de Vinci fait voir que la dimension internationale de l'acteur privé facilite l'intégration de ses sensibilités dans l'élaboration de son modèle d'affaires sans pour autant faire abstraction au chiffrage des risques géopolitiques. D'où le besoin d'organismes dédiés à l'assurance financière pour l'investissement à l'étranger (exemple : *COFACE* ; '*Standard and Poor's'*) ; d'information sur les données macroéconomiques ; et le risque de solvabilité financière d'une collectivité publique (*rating*). Bref tout ce qui permet de réduire ou au mieux d'apprécier, autant que faire ce peut, d'une part, tout ce qui sape la capacité d'initiative dans un cadre institutionnel sûr de façon à ce que la boucle d'apprentissage se structure d'une manière beaucoup plus centrifuge et d'autre part, le risque du financement du projet.

3-5) Le cadre institutionnel sûr est à mis chemin de la gouvernementalité et de la souveraineté

Le cadre institutionnel sûr ne peut se limiter à raisonner seulement à propos de la réglementation juridique (souveraineté(s)) quant au choix des instrumentations, ni à l'appréciation des régimes politiques les uns les autres, ni aux contraintes géopolitiques d'ordres structurels ou conjoncturels, il inclut tout aussi des mécanismes spontanés non spécifiques comme la culture d'une manière générale, mais aussi des mécanismes spécifiques informels et formels capables de définir des conventions de qualifications et d'ériger des technologies de collaboration/de pouvoir de façon à inclure les contraintes de l'économie politiques au niveau macro, au niveau méso (degré de maturité d'une branche du secteur

d'infrastructures publiques) et au niveau micro (de l'acteur privé : le concessionnaire). Il n'y a alors que le concept de gouvernementalité telle que nous l'avions conçu intuitivement à partir des travaux de Michel Foucault et ses exégètes, qui permet d'illustrer le cadre institutionnel en réseau dynamique capable de prendre en compte les soubassements socioculturels de l'économie politique en traversant chacune de ses dimensions macro, méso et micro par rapport aux souverainetés qui leur donnent sens, de façon à activer et à actualiser les potentialités des acteurs publics et privés intéressés par le projet de PPP. Le sens de la gouvernementalité qui serait donné par la souveraineté réside dans la rencontre entre techniques de domination, ou techniques d'exercice du pouvoir, dans le cadre du postulat de la dilation du politique, de la globalisation économique et de l'émergence des technologies de l'information et de la communication comme indiqué dans la deuxième partie. Le concept de gouvernementalité est d'importance à cet égard pour mettre plus avant la variabilité des modèles prévisionnels socio-économiques au niveau micro (de l'acteur privé) en fonction des attributs mésoéconomiques (du secteur d'infrastructures publiques) et des économies politiques (au niveau macro) en tant que 'système adaptatif complexe' (désormais SAC). Leur rencontre ne peut se faire uniquement dans la phase d'exploitation d'une concession eu égard au modèle du trafic par exemple, mais préalablement et au cours du développement de projet jusqu'à la phase de sélection, qui fait suite à l'appel d'offre ainsi qu'à la réalisation de l'ouvrage si le projet proposé est retenu par l'acteur public. Une telle rencontre se comprend alors comme une dynamique d'échange faisant que le tout de l'instance notamment gouvernemental soit incarné par des entités que l'on considère comme autant de sociétés que de marchés et qui figurent le processus d'échange[466]. Dès lors, la formalisation de la négociation sous forme de protocole d'interactions doit répondre à des normes institutionnelles liées notamment au droit national et transnational dont le gouvernement à distance (national et 'supranational') se doit de garantir le déroulement. Ainsi par exemple, le recours au contrat de partenariat (CP) de la part de l'acteur public, en France, doit être motivé, soit par la complexité du projet, soit par le caractère de son urgence, urgence lié à «un retard particulièrement grave», et «objectif», qui ne serait résulté d'une «priorité politique» ou de la volonté de faire vite[467], comme la construction d'un Hôpital, d'un laboratoire de recherche universitaire ou d'un établissement public dont le service vise le développement humain (santé, éducation, etc.).

Les limitations de l'action publique par le droit s'imposent évidement à l'acteur privé qui se veut être un 'partenaire' et le poussent alors à innover par rapport à ces contraintes institutionnelles de types juridiques ; A ces limitations, s'ajoutent celles de l'économie politique en tant que SAC, que l'acteur privé se doit d'intégrer dans sa façon d'agir et d'être. Ce qui donne l'importance au *concept de capacité* par rapport à celui de *maitrise*. Ainsi, la transaction s'habille de protocoles d'interactions et prend véritablement son sens d'échange qu'à partir du moment où le transfert du contrôle juridique, économique ou moral se fait entre les acteurs impliqués (publics et privés), de façon à rendre les acteurs concernés interdépendants par l'échange du tout ou partie du contrôle de chacun sur les autres dans le cadre de la réalisation d'un projet, et ce, par leur intérêt, par leur ressources et par leurs compétences respectives. Vu ainsi, l'interdépendance entre les acteurs (publics et privés) trouve sa motivation première dans *la constance du principe de l'autolimitation de l'action publique* (par le droit et par les économies politiques) et de son incorporation dans des

[466] Par référence tant à la littérature des sociologues-économistes Américains que par des politologues exégètes, entre outre, de Michel Foucault exposés plus haut

[467] Décision du conseil d'état (France) n° 2004-506 DC du 2 décembre 2004 ;

technologies sociales (ou de pouvoir) possibles et imaginables, et qui se veulent être le prolongement principiel de cette autolimitation. L'interdépendance n'est véritablement opératoire que par la coïncidence des principes (indiqués supra) liés au modèle d'affaires générique de l'acteur privé comme Vinci, entre autres, avec celui de l'autolimitation de l'action publique dont la partie dynamique réside dans l'économie politique, vue au travers de ses multiples étages, et dont la partie statique (de la souveraineté) est le droit (codes de commerces, code des collectivités locales, directives européennes, etc.).
L'interdépendance fonde ce que Coleman nomme «un réseau d'échange». Ce sont donc le degré d'incertitude liée à l'autolimitation de l'action gouvernementale doublé de l'ampleur de la concurrence pour les acteurs privés, qui participent des liens des acteurs, si bien que leurs interdépendances prennent des accents différents à raison de l'évolution de la morphologie de l'échange transactionnel en chaque étape du développement et/ou de la réalisation du projet. L'interdépendance conduit ainsi à mieux apprécier la rationalité gouvernementale en questionnant l'ordre administrative et gestionnaire, et convoquant ainsi le dispositif de gestion, au lieu et place de l'ordre politique rendant ainsi de telle rationalité inachevée, bien que du côté de l'acteur public comme du côté de l'acteur privé la coïncidence de leurs décisions politiques et techniques respectives est conditionnelle du choix partenarial.

En combinant humains et non humains, instrumentations et stratégies, discours, conventions, activités et institutions, «les dispositifs de gestion peuvent être vus justement, comme le point de rencontre du global et du local, comme le moyen, «l'instrument» grâce auquel les processus»[468] macro et méso de l'économie politique pénètrent, enrôle les sphères micro, leur imposent des logiques et des principes d'ordre, et en même temps dans le sens inverse, les sphères micro (privés) tentent respectivement d'y faire face par neutralisation de certains mécanismes de part leur rationalité téléologique, expérimentaliste et écologique. C'est ainsi que se cristallise les rapports de forces institutionnalisés par la part invisible des technologies de pouvoir/de collaboration (Berry, 1983) que renferme justement les dispositifs de gestion où les techniques de domination sont à l'œuvre à mis chemin de la souveraineté et de la gouvernementalité (3-6) par rapport à l'objet d'échange qui est ici le prototype (3-7).

3-6) La gouvernementalité et les décisions politiques et techniques des acteurs publics vis-à-vis des acteurs privés

Toute expertise orientée «intérêt général» doit coïncider avec les programmes politiques de tout gouvernement (central ou local) d'un état de droit. Ceci implique la coïncidence de décisions techniques et politiques. Or toute décision technique dans ce domaine ne s'arrime pas forcement avec la pertinence des décisions politiques publiques qui paradoxalement s'inscrivent dans le court terme, à raison de la durée d'une législation politique comme vu supra alors que la décision de l'acteur privé, comme Vinci, s'inscrit, quant à elle, dans le long terme s'agissant d'un contrat de partenariat ou de concession. Ce paradoxe ne serait pas seulement inhérent à la nature de l'activité construction-concession, ni aux visions différentes des acteurs liés par l'échange transactionnel quant à l'effectuation d'une telle activité et donc aux «unités décisionnels» pertinentes, mais prend tout aussi en considération l'évolution de l'économie politique (en tant que savoir de la gouvernementalité), et le défaut d'imagination qui en résulte dans l'appareil étatique, parce que ce sont les ministres de l'aménagement et d'équipements et non pas leurs experts techniques qui gouvernent dans des systèmes

[468] Maugéri, 2002 ;

politiques qui mettent l'accent beaucoup plus sur le régime présidentiel que le régime parlementaire, mieux encore, parce que la démocratie représentative ne laisse guère de place à la démocratie participative même si dans d'autres domaines d'activités, le postulat du dilatation du politique reste indiscutable. Autrement dit, la non-prise en compte du principe de «maximum de participation» (Paquet, 2004), comme prolongement de la permanence du principe de l'autolimitation de l'action gouvernementale, ne peut apporter de remèdes aux promesses électorales susceptibles d'être non-tenables dans ce domaine et donc à l'élaboration des concepts. Ce raisonnement peut se faire autrement au niveau des collectivités publiques locales dans la mesure où l'expertise dans le domaine leur fait défaut ou encore lorsque les dotations de l'état qui leur sont destinées pour compensation restent incertaines (voir le cas de la gouvernance de transport régional[469]. Ainsi, l'ensemble de ces éléments paradoxaux font naitre un jeu de pouvoir dont la vocation ne se limite pas au caractère institutionnel de «règles de jeu» liées à la réglementation et donc à la double souveraineté autoréférentielle et transnationale, mais le dépasse pour prendre en compte *la dilatation du politique, mais cette fois-ci par les acteurs privés,* qui dans certaines activités de génie que traditionnellement le gouvernement direct par l'état Français prenne en charge, notamment dans le domaine de la construction des infrastructures et/ou de leur renouvellement. *Ce sont désormais les acteurs privés qui prennent le relais avec une pensée longue-termiste qui serait semblable à celle du gouvernement direct lors des périodes de ruptures systémiques comme vu supra*. Cette dilation ne serait pas due seulement à l'autolimitation de l'action gouvernementale dans le cadre de la gouvernementalité, mais aussi au défaut d'imagination liée à l'ambigüité même du politique lorsque «le principe de maximum de participation» ne trouve pas assise dans la sphère même du politique. Ainsi, ce jeu de pouvoir, dont le sens se trouve dans le pôle institutionnel et dans le pôle d'une activité ciblée, à savoir la construction et la gestion/exploitation des infrastructures, serait beaucoup plus favorable à l'acteur privé si ce dernier s'y prend bien par «les liens faibles» pour influencer, recommander, communiquer l'importance d'un projet pertinent quant les gouvernements successifs peinent à financer leur projet politique d'infrastructures pour des raisons liées à l'évolution de l'économie politique. En ce sens, cette imagination censée, de la part de l'acteur privé, serait liée à la capacité de compréhension de l'autolimitation de l'action gouvernementale (centrale/locale), et donc à l'anticipation, ce qui conduit à penser des instrumentations adéquates eu égards aux souverainetés, lesquelles instrumentations devant faire évoluer le mode de gouvernement de celui dit *direct* vers celui-dit *indirect* avec les mêmes retombés en termes de la création de la valeur, et de sa traduction par l'objectif de l'intérêt général. Dit autrement, *L'enjeu stratégique pour l'acteur privé est de rendre l'acteur public capable de gouverner au vu et au su de tous en se substituant à lui, avec comme contrepartie calculée d'avoir des retombés en termes de création de la valeur commerciale*. Cette contrepartie emprunterait le processus, en tant que manière de mener le jeu via les technologies dans l'espace de jeu qui lui donne forme et sens. C'est ainsi que le pôle institutionnel, le pôle conventionnel et le pôle d'activité concrète figurent l'attraction de sens à mi-chemin de la gouvernementalité et de la souveraineté.

Cet espace de jeu de l'action organisée est propice au déploiement de la de la rationalité écologique de l'acteur privé, par laquelle l'influence en tant que plan stratégique n'est que prélude de ruse pratique et de séduction de la part de l'acteur privé parce qu'il a les compétences comparables ou spécifiques/distinctives, par rapport aux concurrents potentiels,

[469] Cette étude de cas ne sera pas intégré à cette étude vu les contraintes institutionnelles liées à la rédaction de la thèse ;

dans la réalisation des projets dans ce domaine, parce qu'il a les moyens de les financer et c'est aussi parce qu'il à l'imagination et donc le potentiel nécessaire pour dire par exemple : «comment sera la ville du futur». Chez Vinci, la compétence technique n'est pas le seul enjeu de sa compétitivité, mais plutôt l'innovation dans celle-ci en lien avec les compétences juridiques et financières, au travers des cercles de réflexions incluant des experts du groupe, des intellectuels, des chercheurs universitaires et des politiques. Et c'est bien ce «think tank» qui est la «boîte à idée» par laquelle la confiance se crée avec les interlocuteurs institutionnels, et par laquelle la crédibilité et la réputation du groupe se forgent. Pour penser comme l'acteur public, voire plus que lui, il faut réfléchir sur la manière la plus intelligible de développer la cité par rapport à «la pensée locale», par rapport à «l'évolution d'une région, d'un pays, d'une ville»(VPC) et les rendre vivable par les objets techniques à proposer et/ou à construire et à livrer au commanditaire public, suivant le mode de PPP retenu.

Penser mieux que le public, c'est d'abord penser son «économie politique» et l'impact de la dynamique de celle-ci sur son modèle d'affaire et sur ses enjeux stratégiques et organisationnels. Ceci n'enlève rien au fait que «*c'est [à l'acteur]… public de savoir par quel objet physique, il va traduire l'intérêt général. C'est le boulot du public de faire ça*»(Ibid.) même si l'acteur privé, via les commerciaux, se propose de conseiller ou d'entretenir des «liens faibles» de Mark Granvetter avec les sphères de l'état, avec «les collectivités publiques locales» ou encore avec les grandes sociétés publiques par lesquelles l'échange d'information et/ou des actions commerciales s'opèrent. L'enjeu stratégique ici est de :

«*Comprendre les besoins du client, de l'aider dans certains cas à résoudre ses besoins, parce qu'on les connait mieux que lui, et on a une culture générale parce qu'on travail à l'international, parce que les gens se connaissent et suggèrent des idées»* (VPC).

La capacité de compréhension des problématiques des acteurs publics est un enjeu stratégique pour l'acteur privé tant en amont du projet qu'au cours du processus de passation du marché de PPP. C'est en vertu de son imagination, de ses compétences technico-commerciales, juridiques et financières à mobiliser au travers des forums, des liens faibles que l'activation des potentialités des acteurs concernés ici (privé et public) par l'actualité soit à l'œuvre par le savoir de l'économie politique (au niveau macro, méso et micro) et par la relation sociale. Ce n'est que dans ces conditions que la rationalité écologique, expérimentaliste, qui articule notamment le système stratégique de l'acteur privé par rapport à celui de l'acteur public, donne sens à la gouverne du projet de PPP.
La rationalité écologique de l'acteur privé se veut ainsi opératoire qu'à mi-chemin de la gouvernementalité et de la souveraineté au travers des technologies de pouvoir que renferme la notion de dispositif de gestion. Elle prend en compte les principes évoqués supra, à savoir : l'autolimitation de l'action gouvernementale (locale/national) ; le degré de participation des acteurs privés (consultants et sociétés privées) dans les affaires de la cité ; le degré de la concurrence ; la capacité des acteurs privés à comprendre l'autolimitation de l'acteur public ; l'appréciation de différents risques à leur juste valeur de la part l'acteur privé : risque (géo)politique, risques liés à l'applicabilité des règles de droit (souveraineté), risque du financement sur projet, risque d'asymétrie d'information, risque de circularité herméneutique des processus de décisions qui ont trait à la fois au consensus (politique et technique) et au consentement (technique).
En ce sens, la gouvernance de projets de PPP fait appel aux dispositifs de gestion en tant que réseau (d'humains, communautés de pratique et de non-humains : artefacts techniques) ou encore des technologies de pouvoirs capables d'incorporer les principes évoqués supra dont le

sens générique serait donné par les pôles attracteurs de sens (activité, institutions et convention) et aux à travers desquels les règles de jeu de l'action organisée seraient constamment secrétées dans le processus décisionnel impliquant dans le cadre du processus de coopération, le consensus, (et consentement) par lesquels la codification et/ou l'abstraction donne sens à la gouvernance. De l'autre côté, le dispositif de gestion en tant qu'il renferme l'heuristique du *Problem-solving* à base du consentement est conditionnelle de la dynamique de la gouvernance par l'action organisée. Encore faut-il se référer à l'objet symbole par qui les notions d'activité, d'institutions et de conventions prennent leur sens dans la gouverne ?

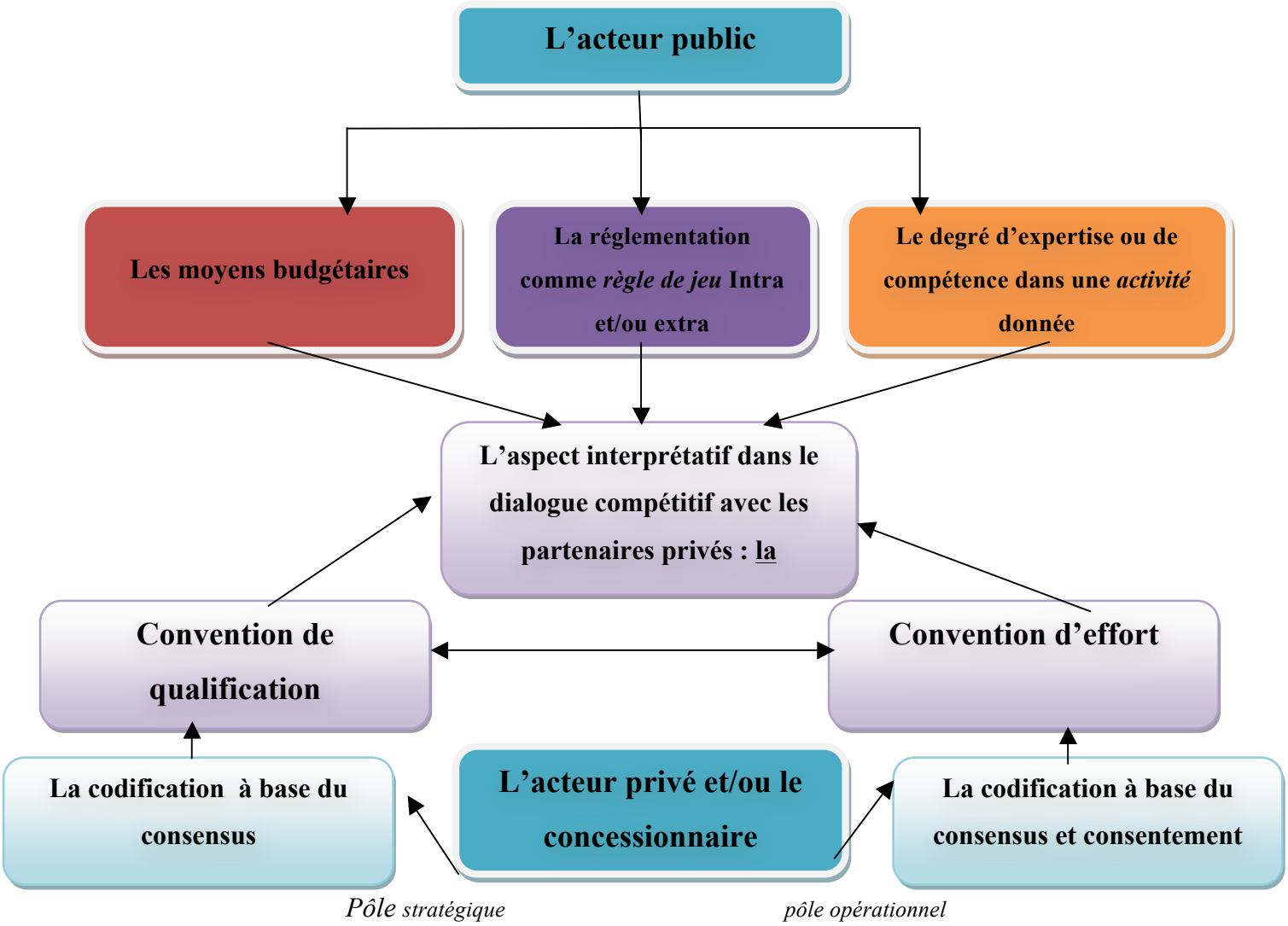


Fig.8 : la gouvernance générique du projet PPP suivant l'option pragmatique de la gouvernementalité

3-7) Le prototype en tant qu'objet de refoulement des identités des acteurs publics et privés dans le marché de PPP

Les infrastructures, qui font l'objet de la commande des acteurs publics auprès des acteurs privés dans le cadre des PPP ont la particularité d'être des offres très limitées, et sont généralement fabriquées à l'unité et dépendant du cahier des charges du 'commanditaire' public. Elles impliquent des projets complexes : multispécialités avec comme corolaire une multitude d'acteurs. C'est pourquoi endossent-elles le qualificatif de *prototype*. Le prototype est l'objet de refoulement des identités des acteurs privés et publics et de relations faisant appelle à des savoirs : (savoir-faire et savoir-être), et donc à le la codification d'une part, par le consensus et d'autre part, par le consentement que nous détaillerons dans les pages qui suivent. Le prototype est vecteur de négociations multiples qui s'inscrivent dans tout processus de codification, et ce, à la différence des objets fabriqués en séries dans le marché classique d'Adam Smith. Il sous-tend ainsi *les conventions d'efforts* propres à chacun des acteurs (public/privé) et *les conventions de qualifications* qui leur sont communes.
Avec ***le prototype***, «*on n'a pas de série [comme c'est le cas de l'automobile ou des chaussures], ... [Car] Le prototype ne peut se faire qu'en relation avec le client institutionnel. On voit le client final que dans les concessions, sinon on les voient pas»*, nous dit un stratège de Vinci-concession (VPC). De même, le prototype participe d'une offre réduite par rapport à une demande importante correspondant à la satisfaction d'un intérêt général de déplacement urbain (à péage), en infrastructure (ferroviaire, autoroutière ou aéroportuaire), ou encore le stationnement (parking). Le prototype est donc tourné vers un marché qui «*n'est pas classique au sens de marché de chaussure*»[470]. Et implique deux de fait deux types de relations marchandes, qui ne sont pas forcement mobilisées d'une manière parallèle : une relation marchande dont le client est l'acteur public (étatique, sociétaire, collectivité publique locale) ou/et une relation marchande tournée vers un client usager de l'infrastructure s'agissant de la concession. C'est ce que l'on a coutume d'appeler en sciences de gestion, suivant la terminologie anglo-saxonne, B to B ou B to C : *Business to business ou Business to consumer*. Et même dans les CC, les prototypes différent suivant que l'on s'attelle sur les types d'ouvrages liés aux activités évoqués supra. Ces ouvrages sont des objets, clés en main, qui n'ont pas les mêmes caractéristiques en termes marchandes, topologiques, techniques, socio-politiques, symboliques, etc. Mais ils ont la particularité de mobiliser des approches compréhensives au niveau des acteurs par le tâtonnement et la mobilisation de la collaboration de partenaires multiples du côté privé au-delà de la relation intrinsèque avec le client public. Ces objets prototypiques ont en commun d'être produit non pas en série, mais à l'unité, ce qui leur confère *un haut degré de spécificité*, pour reprendre la terminologie du Prix Nobel économiste Oliver Williamson (1985). D'où le besoin de la notion de coordination tant d'informations et de connaissances que des intérêts (Simon & March, 1993) ou encore le besoin de la coordination de ressources, d'informations et de pouvoirs (Paquet, 2004) dans le pilotage des compétences dispersées dans différentes organisations-instituées et que la notion de groupement semble incarner une fois l'équipe projet est prête à la soumission et/ou à la mise en œuvre du projet. On s'attendra à ce qu'il y ait en son sein de multiples relations marchandes de type B to B mais coordonnées au sein d'une entité dédiée, qui pourrait prendre dans les phases de développement du projet la terminologie de *groupement* ou *consortium* et dans les phases de réalisations/exploitations la terminologie de *concessionnaire* avec un *mandataire* apparent et/ou réel, c'est-à-dire le *leader du groupement, celui qui agit en son nom, qui remet l'offre, etc.* Il se peut en raison de sa contribution financière conséquente qu'il endosse cet habile sans pour autant avoir les ressources nécessaires pour réaliser l'œuvre. Et c'est à l'entité compétente dans la construction/concession comme Vinci qui pourrait piloter

[470] Ibid. ;

le projet sans pour autant être facialement commanditaire. C'est pourquoi notre interlocuteur, directeur de projets (LCC), insiste sur la subtilité de cette notion de commanditaire qu'il qualifie d'approche purement Française.

Conclusion

La gouvernance du projet de PPP dans ses différentes phases ne peut se focaliser seulement sur les dimensions (géo)politiques et économiques et leur chiffrage compte tenu du pôle institutionnel qui lui donne sens, mais aussi sur les risques et/ou incertitudes liés à la coordination des compétences, des ressources, des informations et des connaissances entre d'une part, l'acteur public maitre d'ouvrage et l'acteur privé, maitre d'œuvre et d'autres part, la coordination entre les différentes entités du groupement, vu le degré de complexité des marchés de PPP dont l'appréciation dépend du type d'infrastructure et les attributs d'activités qui les gouvernent. La déclinaison de la notion d'activité offre l'autre pôle attracteur de sens à la gouvernance en corrélation avec le degré de maturité et de concurrence du marché de PPP concerné par l'analyse. Les attributs de l'activité par rapport à l'objet prototypique à concevoir offre une illustration quasi-parfaite pour comprendre la gouverne de projets de PPP à mi-chemin de la gouvernementalité et de la (les) souveraineté(s). En ce sens sans cette déclinaison de la notion d'activité, les autres pôles attracteurs de sens que sont les institutions et les conventions paraissent limitatifs quant à la gouverne dynamique des projets de PPP dans l'espace de jeu de l'action organisée en chaque étape du projet.

Chapitre 4 : Les attributs d'activité comme gouverne de PPP dans le secteur de l'infrastructure publique

Sans vouloir redévelopper la notion d'activité (partie 2), nous pouvons redire ici que cette notion induit, autrement que la réglementation, des règles de jeu liées aux normes de comportement des acteurs stratégiques, car elle est le support de leur interaction sociale. Elle s'apprécie amplement par ses attributs que convoque justement l'objet prototypique tant par sa nature, par son degré d'homogénéité, que par son étendue géographique. A partir de là, la part structurelle de l'activité relative au cycle de vie d'un projet d'infrastructure, en mode de PPP, convoque à des degrés variés les parts semi-structurelles et non-structurelles au travers desquels la coordination cognitive s'ajuste, provoque ou s'aligne sur la coordination physique tant dans les phases génériques de développement de l'offre que de lors de la réalisation du projet et de son exploitation par l'acteur privé. Dès lors, il est possible de mettre en exergue suivant le cycle de vie du projet la coordination par «ajustement mutuel» faisant appel aux consultations et aux décisions mutuelles à travers des canaux informels (liens faibles, capital social, etc.) quant à la conduite à suivre[471] en dehors de ce qui est prévu par leur organisation respective ; ou encore la coordination par des standards qui figure le côté rationalisation et abstraction propres à forger les identités de leur organisation institutionnalisée et dont la mise en forme dans le contexte du projet est déterminante dans sa gouverne, puisque elle clarifie et normalise les opérations routinières (procédures) et les comportements à adopter dans des situations précises, supposées être connues en s'accumulant, chemin faisant, dans l'histoire organisationnelle et institutionnelle dans un répertoire partagé ; et enfin, la coordination par supervision peut être activée tant chez l'acteur public que chez l'acteur privé par le savoir de l'économie politique au niveau macro, méso et micro pour convoquer ainsi tant la hiérarchie que la hétérarchie.

Ainsi dans un premier temps, nous montrerons à partir du récit de nos interlocuteurs de Vinci la spécificité de l'activité de construction/concession afin de mieux clarifier leur nature eu égard à l'objet prototypique au regard du marché de PPP, des acteurs stratégiques et de leurs fonctions symboliques. On mettra ici l'accent sur différents infrastructures notamment Aéroportuaires (4-1) ensuite nous aborderons la notion par le prisme du marché PPP dédié à différents types d'infrastructures du point de vue de l'acteur privé vis-à-vis de l'acteur public en montrant notamment les traductions qui se font entre l'intérêt général incarné par l'objet prototypique et le modèle d'exploitation (4-2). Dans un deuxième temps, nous ferons de même en mettant l'accent sur l'acteur public maitre d'ouvrage (4-3), sur l'activité de la construction/de la concession de l'objet prototypique (3-4). Ainsi dans ces sections, la rencontre des techniques de domination ou technique d'exercice de pouvoir des acteurs publics et privés est prise en compte pour illustrer la vocation pragmatique du concept de la gouvernementalité telle qu'il est conçu dans la partie 2 à partir des travaux de Michel Foucault et ses exégètes.

[471] Soparnot Richard (2009 : 93), management des entreprises, Paris, Dunod, ;

4-1) La spécificité de l'activité de construction/concession : pluralité d'acteurs, de nature d'activité, de marchés et de la fonction symbolique

Dans toute activité de concession-construction d'ouvrages à caractère topologique linéaire ou non, il y a manifestement une pluralité d'acteurs, d'activités, de compétences dont il faudra des modes d'organisations en chaque phase de projet tout en assurant leur déploiement par les modes de gouvernances à l'œuvre. C'est bien de cette complexité constante, liée à la fois à la spécificité des actifs impliquant une diversité de savoir-faire et donc d'acteurs hétérogènes qu'il faudra garder constamment à l'esprit hormis l'activité dont on veut fournir l'appréciation. Nous avons vu que les activités de constructions reposent sur un modèle d'affaire aussi différent que celui de la concession suivant la nature de l'actif et suivant l'environnement institutionnel en général. La construction repose sur un modèle linéaire dont la rentabilité est plus facile à estimer, ce qui n'est pas le cas de la concession, et même dans ce cas-là les concessions des ouvrages linéaires diffèrent des autres qui ne le sont pas si l'on veut comparer une autoroute à péage ou une ligne ferrée, destinée à la desserte d'un Aéroport régional ou national. De plus les ouvrages qui sont liés à un lieu précis n'ont pas tous la même fonction symbolique. La concession de parking ne revêt pas de caractère d'hétérogénéité pour avoir une valeur symbolique à l'échelle d'une commune ou d'une agglomération ou encore dans les stations d'autoroutes, d'Aéroport, de gare routière ou ferroviaire. Le parking est un objet passe partout, un objet banal dans les pays les plus avancés, puisqu'on a faire à une pluralité de parkings dont des lieux différents et dont la distance structurelle n'est pas significative. Le parking n'a pas de valeur symbolique pour un territoire au même titre que l'autoroute bien qu'ils se distinguent par l'inétendue ou l'étendue géographique de chacun des deux ouvrages. Au contraire du parking, l'autoroute à une valeur symbolique à l'échelle d'un territoire national au même titre qu'une ligne de Tramway ou une ligne de métro reliant une localité à un Aéroport ferait pour un territoire bien identifié. Mais leur fonction symbolique ne donne aucunement une orientation précise «sur le mouvement collectif des échanges»[472] pour reprendre l'expression du philosophe et sociologue Jean Baudrillard, comme ce serait le cas de l'aéroport. En ce sens, l'activité de concession-construction de l'autoroute, de parking, de chemin de fer, sont des activités linéaires dont les relations marchandes significatives sont de type B to C si l'on prend en compte à l'échelle nationale le caractère oligopolistique et la maturité du secteur au vu du caractère linéaire des activités de constructions, de l'étendue géographique ou non, et de leur homogénéité présumé au regard du modèle prévisionnel pertinent de l'activité d'exploitation de l'ouvrage qui devrait être bien pensé en amont du développement du projet par l'acteur privé à ses risques et périls. Dans ces conditions, on a plus affaire, du côté privé, à une rationalité écologique d'*à priori* où la conjonction des modèles d'affaires liés tant à la construction qu'à la concession ne peut s'inscrire que dans une dichotomie de la représentation des acteurs pertinents : à savoir l'acteur privé, en groupement, concessionnaire-constructeur, l'acteur public concédant, et l'usager de l'infrastructure. Mais cette configuration est impropre pour représenter tous les acteurs pertinents de toute concession. Puisque l'aéroport diffère nettement de l'autoroute, voire d'une ligne de tramway ou de chemin de fer. L'aéroport présente une fonction symbolique où le mouvement collectif des échanges est significatif pour prendre en charge une relation marchande beaucoup plus complexe puisque il ne s'agit pas seulement de servir l'infrastructure aux transporteurs aériens, mais aussi d'assurer, outre la vente des billets

[472] Jean Baudrillard (1976 :209), l'échange symbolique et la mort, Gallimard ;

d'avions, tous les besoins vitaux des passagers depuis leur arrivé jusqu'au moment de leur départ.

Aussi bien que les grands prototypes du même genre, les petits aéroports, sont « *des objets qui sont dans un domaine concurrentiel ultralibéralisé par rapport aux autres concessions»*[473], qui eux profitent plus au moins de situations oligopolistiques. De plus, ils n'ont pas les mêmes caractéristiques que les grands Aéroports, tel que CDG en France, puisque les premiers font l'objet de la demande des collectivités locales (régions) ou où de l'initiative du gouvernement national, pour donner plus de visibilité à certains territoires régionaux, alors que les seconds sont l'émanation des gouvernements nationaux et sont pour la plupart déjà établis et profitent de leur situation quasi-monopolistique sur les longues distances avec une valeur symbolique forte à l'échelle du territoire nationale, voire régionale (Europe). Mais, leur modèle économique standard est commun, et dépend à la fois des passagers et des compagnies aériennes utilisatrices de leur infrastructures. Autant le nombre des passagers que des compagnies aériennes participent de la génération du *cash-flow*. Mais c'est bien la capacité de proposition commerciale de la société d'Aéroport à l'égard du client final qui est décisif dans sa rentabilité. Ainsi, qu'elle que soit la taille d'un Aéroport, son modèle d'affaire repose sur une relation marchande trilatérale, d'abord avec le client institutionnel (gouvernement national/'gouvernement régional' et ensuite et d'une manière parallèle avec d'une part «*le client professionnel qui est la compagnie Aérienne»* utilisatrice de l'infrastructure et d'autre part, «*le client passager*»[474]. Ce modèle économique diffère nettement des autres concessions puisque on a affaire à deux types de relations marchandes (B to B et B to C) au-delà de la relation contractuelle avec le commanditaire public, ce qui n'est pas le cas des autoroutes, des parkings et des lignés ferrées où la relation de type B to C prime sur tout autre chose durant la période de l'exploitation de l'ouvrage, au-delà de la relation contractuelle avec le commanditaire public.
Créer de la valeur pour une société aéroportuaire, dépend donc de sa base de trafic, qui reste tributaire de sa localisation géographique pour les passagers et de la solidité technique et financière des compagnies Aériennes qui sont censés transportées les passagers aux destinations habituelles ou nouvelles en fonction de la dimension de l'infrastructure pensée en amont par les stratèges, les commerciaux et les développeurs pour accueillir à termes un nombre estimé de passagers et donc de compagnies aériennes. De ces acteurs que dépendra la rentabilité financière et économique du concessionnaire. Ainsi, la société Aéroportuaire facture aux compagnies aériennes le coût d'utilisation de l'infrastructure. Comme pour les autres concessions, le plafonnement tarifaire de la redevance aéroportuaire est fixé annuellement ou pluri-annuellement par les états quant ce n'est pas les régions ou les deux à la fois s'agissant de grands aéroports régionaux. Au contraire des concessions d'autoroutes, qui sont des ouvrages linéaires, les concessions d'aéroports reposent sur une palette large d'activités et de ressources, à savoir des activités commerciales, la gestion immobilière, le service aux voyageurs, la sécurité et la sureté qui demeurent tout aussi fondamental compte tenu des événements liés aux terrorismes, aux transmissions des virus, aux déficits techniques de certains compagnies, etc. Ainsi, aux activités aéroportuaires s'ajoutent d'autres activités non-aéroportuaires, qui participent significativement du résultat d'exploitation, et partant tireraient la rentabilité vers le haut. Il est évident que du fait de leur position dominante dans les segments porteurs, les grands Aéroports notamment Français s'en tirent mieux que les

[473] indique notre interlocuteur (BBA) Ancien directeur général d'Aéroport et présentement directeur de développement dans une filiale de Vinci-concession ;
[474] Ibid. ;

aéroports régionaux dans l'activité aéroportuaire (BBA). En même temps, les activités non aéroportuaires sont décisives quant à la réalisation de marges opérationnelles et surtout pour les petits aéroports. Ces derniers, comme nous l'a dit judicieusement (BBA), «*ce sont des objets assez difficilement rentables quant ils sont petits ou moyens. Très rentables quand ils sont gros»* si tenté qu'ils soient en plus en situation d'oligopole, voire de quasi-monopole. Et à ce moment là leur rentabilité repose *in fine* sur l'exploitation de cette rente de situation.

La gestion et l'exploitation des aéroports régionaux de la part de 'Vinci aéroports' viennent du phénomène de la décentralisation de l'état (loi d'Aout 2004) et les conséquences que cela à entrainer au niveau de la gouvernance territoriale. En ce sens, le gouvernement à distance par l'état des régions a accentué l'importance de la visibilité des régions dans le cadre de la mondialisation et de la compétition interrégionale européenne et internationale, c'est pourquoi concevoir et puis gérer un aéroport dans une région donnée est facteur de visibilité des territoires à mesure que les états-nations, notamment jacobins, se désengagent peu à peu des régions préférant ainsi gouverner à distance via des technologies de pouvoir aux travers desquels leur capacité de gouverner soit restaurée. C'est là qu'on est alors autorisé de faire intervenir outre le gouvernement à distance par l'état, le gouvernement régional en tant qu'acteur qui, en principe serait dépositaire de l'intérêt régional et du développement économique local. En France ce transfert de compétence vers les collectivités locales n'est pas total et ne concerne pas les grands Aéroports régionaux, bien que dans tous les cas le groupement de collectivités locales sous forme de comité ou de syndicat dont le ressort duquel est implanté l'équipement est primordial pour représenter l'intérêt des populations riveraines et des territoires concernés. L'exemple du projet du nouvel Aéroport de Nantes, discuté plus haut, est significatif à cet égard puisque les acteurs locaux de la région du Grand Ouest se sont regroupés dans un syndicat mixte d'études de l'aéroport de Notre—Dame- des-landes[475]. Le syndicat mixte se veut être le tiers acteur régulateur qui veut agir dans les périmètres de ses compétences locales, dans ses rapports avec l'état concédant et le concessionnaire choisi, à savoir le groupement conduit par Vinci. En effet, l'implication des acteurs régionaux au sein du comité d'étude du projet est motivée par la défense des intérêts économiques régionaux, et ceci est d'autant légitime que la gouvernance territoriale par le comité[476] (voir plus haut) impose une telle implication corrélativement à leur contribution financière (20,8% soit 115,5 millions d'euros) à peu près équivalente à celle de l'état le concédant (22% soit 125,5 millions) dans la subvention du projet, et le reste devrait être assumé par le groupement conduit par Vinci (56,6% soit 315 millions), dans lequel œuvre des acteurs locaux à savoir la chambre de commerce et d'industrie de Nantes-saint Nazaire et l'entreprise des travaux publics de L'ouest (ETPO-CIFE). Par ce financement Vinci apporte ses compétences dans les domaines de financement sur projet (Project finance), de

[475]On note d'après le site internet du syndicat mixte d'étude (http://aeroport-grandouest.fr/) visité le 10/02/11, que le syndicat regroupe 15 collectivités territoriales répartis en trois collèges : les régions Pays de la Loire ; les départements constitutifs de la Loire atlantique, la Vendée, le Maine et Loire, La Mayenne, La Sarthe, l'Ille-et-Vilaine et le Morbihan ; et les agglomérations et intercommunalités concernés ;

[476] Une forme de coordination par création du comité (voir plus haut) par lequel le territoire se voit offrir la qualité d'un système dynamique possédant une identité auquel renvoie le symbole de l'Aéroport. Le comité est lieu de concertation avec les partenaires du projet, lieu de décision et d'action. Il combine une proximité géographique et institutionnelle. Dans le cas de syndicat mixte qui est un comité où siège des représentants légitimes des assemblés communautaires de l'ouest indiqué supra. Ce comité à crée une nouvelle procédure par laquelle chacune des assemblés se prononce démocratiquement par rapport à ses objectifs propres et par rapport à ses partenaires institutionnels locaux qui siègent dans le comité quant au bouclage de la subvention régionale dans le projet au prorata des retombés économique estimés sur chacune des collectivités qui le compose.

construction et de concessions avec ses partenaires régionaux au sein de la société du projet. L'on comprend donc, qu'aussi bien que l'Etat, le syndicat mixte jouera un rôle de suivi et de contrôle de la gestion et de l'exploitation de l'aéroport par le groupement conduit par Vinci au delà de ses actions présumés quant à l'aménagement et au développement territorial. Ce droit de regard lié aux contributions publiques à l'échelle étatique et à l'échelle locale verra sa traduction dans la clause contractuelle du «*retour à meilleur fortune*» lié au résultat de l'aéroport durant les 55 années d'exploitations prévues dans le contrat de concession à compter du 2016/2017. Par cette clause les collectivités publiques, représentés ici par l'Etat et le syndicat (comité régional), espèrent à terme se faire rembourser par le concessionnaire dès que l'exploitation deviendra bénéficiaire. L'on comprend que les petits Aéroports ne sont pas très rentables et c'est pourquoi devaient être subventionnés partiellement par les collectivités publiques compte tenu de leur modèle économique indiqué supra. Mais ils «*ont des valeurs de symboles très forts d'ancrage territorial particulier, vu que ce n'est pas un ouvrage linéaire qui relie un point A à un point B, mais c'est une infrastructure qui est liée à un lieu*». «*Ce sont des symboles territoriaux très forts*», portés par l'économie locale, ce qui en fait un facteur de développement local même si leur rentabilité est faible. Ceci explique cela.

Mais préalablement au droit de regard et de contrôle sur la gestion et sur l'exploitation de la concession de l'Aéroport, les acteurs publics, estime notre interlocuteur (BBA) ont généralement des visions de stratégie politique qui sont exprimés, «*ce qui est difficile, c'est de les mettre dans ce genre de contrat. Et comme les collectivités locales en France ont souvent qu'un aéroport en général, ils font en général qu'un appel d'offre*». Leur référentiel dans ce domaine reste limité, quoique leur compétence juridique soit probante et que des experts spécialisés peuvent les assister.
Du côté de l'acteur privé, en l'occurrence Vinci, les contraintes de ce marché de PPP en émergence tant dans les régions qu'à l'étrangers se présente au niveau de la variabilité des types d'acteurs publics, des particularités locales, des particularités nationales (Aéroports internationaux de Cambodge), de la nature discontinue, de ce type d'activité par laquelle «*on ne peut pas trouver de formules totalement standards*». C'est pour cela, qu'il faut les adapter à chaque fois aux conditions du marché de PPP dans cette branche du secteur de l'infrastructure :

«*Je pense qu'on est soumis aussi à cela [la réactivité et la souplesse de notre organisation] par les conditions du marché comme vous dites, parce que nos clients ne sont pas tout le temps les mêmes, ils ne sont pas tout le temps des Etats, qui ont l'habitude de faire ça [la concession ou de la DSP], et là je parle plus de mon secteur d'activité* [Aéroport] *: on a affaire pour l'essentiel à des collectivités locales, ou des entités qui ne sont pas des Etats, qui ont des pratiques de la concession ou de la DSP qui n'est pas de tous les jours dans un domaine comme ça. Eux-mêmes n'ont pas de référentiel particulier et précis. Je n'ai pas vu un seul appel d'offre auquel on a répondu qui soit dans le même processus : il y a des fois deux étapes, trois étapes, quatre étapes…, trois remises, deux remises, une remise d'offre, un échange écrit ou pas d'échange écrit, trois séances orales, etc.*» (BBA)

Décidemment on ne réagit pas de la même façon avec chacun des types d'acteurs publics qui figurent le marché, parce que il faut tenir compte des étages auxquels ils appartiennent respectivement, mieux encore, parce qu'il faut prendre en considération l'activité type (concession pure dans le cas de la construction d'une infrastructure, l'affermage, contrat de partenariat, etc.) sans faire pour autant abstraction des «particularités locales» et «des particularités nationales». Le degré de maturité de l'infrastructure au niveau mésoéconomique

en dit long de l'appréciation des échanges transactionnels entre l'acteur public et le consortium compte tenu des incertitudes liés à l'autolimitation de l'action de ou des acteurs publics, de degré de concurrence, de l'ampleur de négociations (maximum de participation), de l'appréciation des risques à leur juste valeur compte tenu des contraintes de l'économie politique et des souverainetés.

4-2) Du point de vue de l'acteur privé à l'égard de l'acteur public

Il y a 50 ans, nous dit un cadre supérieur de Vinci concession (BBA), il y avait un cadre stable dans ce marché car le plus souvent ce sont les gouvernements qui font construire les infrastructures notamment routières, autoroutières, ferroviaires et Aéroportuaires dont des dimensions sont proportionnelles aux ambitions politiques quant à l'équipement et à l'aménagement du territoire à l'échelle étatique. Aujourd'hui, ce ne sont pas seulement les états mais aussi leur prolongement artefactuel que sont les collectivités locales, notamment en France, et qui font construire non seulement des infrastructures de parking, de lignes ferroviaires ou d'autoroutes, mais aussi des concessions-constructions d'Aéroports. Le marché de concession d'autoroute, de chemin de fer et celui de parking est un marché mature au sens où les acteurs publics (gouvernementaux locaux et nationaux) savent s'y prendre avec soin et d'une manière standardisée à partir de l'expérience accumulée, mais adaptée à chaque cite et situation locale, et nationale avec leur homologue privé quant au processus d'appel d'offre, si ce n'est dans tout le cycle de vie du projet de construction/concession. En ce sens, les acteurs public et privé ont des connaissances assez fines pour établir des standards propres leur permettant de mesurer la performance des projets en cours, compte tenu des paramètres de leur environnement pertinent médiat/immédiat (socio-politique et socio-économique) et de leur propres système stratégiques.
Les acteurs privés comme Vinci, dont le métier est la construction et la concession, exploitent et gèrent ces objets après avoir participé dans le cadre d'un groupement à leur construction. Comme nous l'avions indiqué plus haut, le modèle d'activité de Vinci est celui de la construction-concession de ces ouvrages notamment caractère linéaire, qui relient un point à un autre dans l'espace et où les modèles prévisionnels d'exploitation viennent compléter ceux dits tangibles de construction où il est plus facile de faire coïncider la prévision à la capacité de création de la valeur commerciale. Bien qu'elle soit pensée en amont, la relation marchande avec le client institutionnel précède donc celle de la relation marchande avec les usagers. Comme nous l'a bien indiqué un des stratèges de Vinci Concession (VPC) :

«*Le décideur institutionnel j'en ai besoin le moment de signer le contrat [suite à l'acceptation de l'offre inhérente à la phase de développement]*. Ensuite, la question se pose si «*j'ai bien fait mon boulot et la route est bien construite, et s'elle est en bon endroit et si j'ai des clients. Et à ce moment là, j'ai le modèle abstrait pour prévoir, ou si je l'ai mal fait et je ne les aurai jamais*».
Suite à la phase de la construction de l'ouvrage, vient la phase d'exploitation de la concession, si tenté que Vinci conduise le groupement dédié à cette tache. Et en ce moment là «*pendant 30 ans, [par exemple, le client institutionnel] (…) disparait. Mais ce n'est pas lui qui m'intéresse au premier lieu*» c'est l'usager de l'autoroute. Ainsi, Ce modèle d'activité dont l'étendue géographique n'est pas aussi limitée que le parking ou l'Aéroport, pour embrasser plusieurs localités ou communes, voire des départements ou des régions et dont le caractère linéaire, reliant des points territoriaux, et faisant donc abstraction à la notion de territoire, telle que nous la comprenions dans son sens local, pour ne lui donner aucune valeur symbolique, attestant de fait d'une absence de complexité, liée notamment à l'homogénéité de

l'activité qui viendrait tant de son aspect spatial et projectif linéaires que de l'aspect relationnel marchand (transactionnel) en son sein et qui serait dépourvu de toute ambigüité. Encore faut-il prendre en compte au-delà des spécifications du projet (expression des besoins) les paramètres environnementaux dans l'appréciation du caractère complexe de la construction même ? Certes, les tracés d'une autoroute à péage diffèrent d'une voirie à péage urbain, car, du fait de son caractère linéaire, la première est beaucoup plus facile à appréhender dans les contextes de maturité sectorielle, du fait de la visibilité et la lisibilité de la réglementation régissant l'aménagement du territoire ; de la maitrise avérée des techniques nécessaires à la construction de l'ouvrage[477] de la part de l'acteur privé (en tant que groupement) ainsi que des interfaces[478] nécessaires pour y parvenir conformément aux normes techniques en vigueur. Ce sont en effet les traducteurs, des médiateurs que l'on désigne souvent par le vocable de chefs de projet (tant du côté privé que du côté public**)** qui assurent la coordination inter-métiers, inter-entités, inter-activités au sein de l'équipe dédiée du projet.
La même chose peut être dit à propos du contrat de partenariat si l'on veut par exemple évoquer la construction d'un Hôpital : là aussi c'est la maturité et la maitrise de la technique de construction conformément aux règles en vigueur qui prévalent (exemple : HQE, BBC, qui sont des données de base comme l'a bien indiqué le chef de projet nommé : MGA). Ajouter à cela, le fait que la société censée construire l'ouvrage soit juridiquement indépendante du groupement pour limiter les risques systémiques, qui seraient susceptibles d'atteindre l'ensemble des parties prenantes au groupement constitutif du consortium/société du projet. La seconde, quant à elle, est beaucoup plus complexe puisque elle doit tenir compte de la dynamique des paramètres économiques et urbains pour appréhender autant que faire ce peut, le modèle de déplacement urbain au lieu et place du modèle de transport[479]. C'est ce que certains experts de Vinci ont su faire en inventant (brevet) des outils d'aide à la décision au profit des acteurs publics et privés désireux de «*tester les principes d'aménagement urbains, de tarification de zones, d'ouvrages de transports,…*» nécessaires aux grandes agglomérations[480].

Ainsi, outre la constance principiel sur fond de l'inclusion, de la subsidiarité et de la multistabilité, etc. (Paquet, 2004) du schéma du montage juridico-financier à élaborer si tenté que la compétence et les connaissances qui leur sont nécessaires sont là, et la prise en compte de données réglementaires de type techniques et écologiques, l'expertise dans le domaine d'aménagement de la part de l'acteur privé facilite le but de l'action organisée avec l'acteur public tant dans la phase de la construction que dans la phase d'exploitation. L'objectif est de satisfaire respectivement les besoins du client public maitre d'ouvrage, et le client final usager de l'autoroute. Le but de l'action organisée serait être facilité plus par le caractère linéaire de l'infrastructure (auto)routière, par l'étendue géographique de la construction, bien que d'un point à un autre le symbole de l'ouvrage revêt de l'importance dans les stations d'essence où l'on trouve aussi bien des mini-commerces que des aires de repos et qui servent à alimenter les caisses de l'exploitant, mais sans être significatif eu égard au modèle prévisionnel du

[477]Techniques de design, de construction et d'exploitation, lesquelles devant être appréhender suivant une approche plus intégrée, plutôt dynamique que statique, à moyen et à long terme qu'à court terme afin de garantir la faisabilité technique et économique (par diminution/réduction des coûts socio-politiques et/ou des coûts socio-économiques à l'échelle macro, méso et/ou micro) tout au long du cycle de vie du projet et donc de la vie de l'infrastructure.
[478] Nous tenons à remercier notre interlocuteur chef de projet chez Vinci (MGA), pour cette notion ;
[479]Piron, V & Delons. J (mai-juin 2007), Pirandello, un nouvel outil d'aide à la décision, revue Transports, N°449 ;
[480] Ibid. ;

trafic. Certains cadres notamment (BBA) précisent que l'essentiel de l'exploitation repose à peu près sur 99% du péage.
C'est donc le modèle de trafic pensé (en combinaison avec le modèle de construction) par les stratèges, les commerciaux et les développeurs, en amont du projet et en fonction des 'exigences' socio-politiques de l'acteur public, qui donne sens à l'action organisée en tant qu'action collective suivant la phase où l'on se trouve : la phase de conception/construction et dans la phase d'exploitation. *L'activité de construction/concession de l'autoroute, du chemin de fer, de l'aéroport, etc., donne sens à l'action organisée qu'au regard des jeux organisationnels que créés tant les mécanismes d'interfaces tant en intra-public, en inter public-privé qu'en intra-privé (consortium), d'ajustement mutuel, de standards, de supervision directe*[481] *(hiérarchique) et indirecte (hétérarchique)*. Mais encore une fois, ce sens de coordination et donc de la gouvernance de divers modes d'organisation à l'œuvre dans les différentes phases du cycle de vie du projet, n'est significatif qu'au regard du caractère mature/immature de l'activité de concession-construction d'ouvrage non pas seulement de la part de l'acteur privé mais aussi de la part de l'acteur public au vu de leur histoire respective ; mieux encore, ce sens de coordination anticipée par la gouverne conjointe et disjointe de la part des acteurs cités vient de la notion d'oligopole assimilé à l'objet prototypique, ou infrastructure publique, qui est l'autoroute quant ce n'est pas du monopole déguisé. Le caractère oligopolistique attestant d'une faible complexité par laquelle la limitation de la concurrence est mise en exergue, prolonge le caractère linéaire de l'activité où le B to B au sein du consortium dépendant des dispositions contractuelles qui gouvernent les relations de ce dernier avec l'acteur public, n'est significatif que par rapport au B to C dans le déroulement linéaire normal et pratique de l'activité de construction-concession, si bien que cette «*activité donne sens à la gouvernance*» en créant un espace de jeu de l'action organisée, créateur de sens et offrant une précision sur le marché de concession d'autoroutes dans un contexte national, et par delà les principes guides quant à l'élaboration d'un ouvrage à péage tenant compte des méta-principes de la gouvernementalité, à savoir, entre autres, que l'autolimitation de l'action publique (par la rationalité financière, somme toute technique) et les technologies de pouvoir qui en résultent n'est qu'une manière efficace de gouverner à distance par le savoir transversal de l'économie politique nécessitant des relations capables d'attester de compétences de traduction entre langages et pratiques afférentes à ces différents étages macro, méso et micro de l'économie politique. La maturité sectorielle des infrastructures linéaires fait émerger une référence, un point focal qu'au regard de la logique dominante qui en dépende et donc une structure de connaissance au sein duquelle le processus de connaissance devait faire corps à mi-chemin de l'étage micro (de l'acteur privé) et l'étage macro (de l'acteur public) pour les rendre *in fine* interdépendant. C'est ainsi que les compétences de traduction vont se déployer par référence à la coordination par des standards en tant que gouverne par laquelle les opérations routinières (procédures) et les comportements à adopter dans des situations précises se clarifient et se précisent. Les compétences de traductions intra-public et intra-privé sont conditionnels des compétences de traductions de savoirs inter-acteurs public et privé puisque aussi bien au niveau de la technostructure de l'acteur public qu'au niveau du consortium quant ce n'est pas au niveau du leader de celui-ci, il y a une constellation de métiers ingéniériques, financières et juridiques qu'il faudra traduire les uns les autres par rapport à un contexte donné de l'action organisée, lui-même dépendant du cycle de vie du projet, et par rapport à la position de chacun des acteurs dans la pratique. Les notions de langage et de pratique communs, prennent sens dès lors que la maturité de

[481] En références à VPC, MGA (du groupe Vinci) et le chercheur Soparnot (2009) ;

l'infrastructure marque l'identité de chacun des acteurs public et privé, reste alors que la capacité de traduction de leur savoir micro et macro puisse emprunter outre les interfaces, la coordination par ajustement mutuel, la supervision directe quant ce n'est pas la supervision indirecte ou encore la supervision réciproque au grès de l'évolution de l'économie politique dont il est montré dans la partie 2 qu'elle est un système adaptatif complexe (SAC) par lequel l'activation dynamique des potentialités des acteurs concernés aux travers des médiateurs ou des traducteurs des aspects macro, méso et micro serait de mise. D'emblé, le point focal qui ressortisse du caractère mature de l'activité de construction/concession des infrastructures de types linéaires renvoie à la fois aux pratiques et aux langages communs des acteurs public et privé accumulés dans un temps historique et constituent de fait un répertoire partagé au travers duquel le côté institutionnel de la structure inter-organisationnel crée un espace de jeu, et en même temps le côté émergent de la dite structure qui est soumise constamment aux activations des potentialités des acteurs stratégiques concernés au sein de leur propre structure qu'au sein de la structure interorganisationnel par le savoir de l'économie politique au niveau micro et macro dynamise la gouverne en donnant sens au processus de la connaissance inhérent au changement de la structure organisationnelle par la convention dont les règles de jeu prennent en compte les situations locales. En termes pratique, l'acceptabilité politique de la tarification (de l'acteur publique) en termes de plafonnement tarifaire (du péage) n'est significative au niveau de l'acteur privé qu'en rapport avec la qualité de sa relation marchande avec l'usager quant ce n'est pas avec le contribuable compte tenu de son modèle d'affaires : relation direct de type B to C avec l'usager ; avec parfois une relation indirecte avec le contribuable lorsque l'acteur public subventionne en partie l'ouvrage en question ; Mais aussi, relation indirecte (B to C) avec les usagers et les contribuables, à qui on accorde le bénéfice de la gratuité de l'usage de l'infrastructure, bénéfice qui entraine de fait une relation directe avec le client institutionnel, comme c'est le cas du modèle anglo-saxon que l'on nomme *péage virtuel* ou «*Shadow toll*» qui est l'archétype même du PPP à l'anglaise (PFI), désormais exporté dans d'autres Pays européens comme le Portugal (ibid.). Dit autrement, l'acteur public transfère la responsabilité et le risque de la construction et de l'exploitation de l'infrastructure au concessionnaire qui en échange reçoit une rémunération forfaitaire, qui dépend de l'amplitude du trafic que l'acteur public se doit de contrôler -tout au long du cycle d'exploitation- bien que son activation soit assujettie à la dynamique de l'économie politique et dont la répercussion emprunte les entités médiateurs de la gouverne à mi-chemin *méso* de la *macro* et du *micro* tant en exploitation de l'infrastructure que dans la construction de l'ouvrage.

L'on remarque ici que le basculement de la dette de la collectivité publique vers le concessionnaire se fait différemment en payant «à tempérament un investissement qu'il n'aurait pu réaliser sur son propre budget»[482]. Il s'ensuit que ce modèle de relation explicite avec le contribuable dont le représentant est la collectivité publique et non pas les usagers assoit effectivement une relation commerciale de type de B to B avec l'acteur privé suivant des critères qualitatifs et quantitatifs. Le qualitatif prend en compte la capacité du concessionnaire (acteur privé) à réaliser un ouvrage prompt à assurer un service public efficace où le mécontentement des utilisateurs serait tempéré, quant il ne serait pas à son paroxysme s'agissant des risques liés à l'entretien de l'autoroute ou encore les risques liés aux accidents, etc. Le quantitatif prend en compte comme pour la concession classique (du modèle

[482] Les Echos n° 18766 du 22 Octobre 2002, p : 17, Eiffage crée une autoroute à péage virtuel au Portugal ;

Français entre outre) le degré de fréquentation de l'autoroute. C'est sur la base de ces deux critères que la mesure de la rémunération du concessionnaire s'opère.
Pris dans son aspect le plus complet en tant que principe devant s'incorporer dans des mécanismes physiques et cognitives depuis le cahier des charges du concédant (collectivité publique) jusqu'à la mise en œuvre par le concessionnaire, le *Shadow toll* est considérée alors comme une instrumentation ou technologie de pouvoir permettant alors aux collectivités publiques de gouverner à distance tout en faisant l'économie de financement de grands projets. Gouvernement à distance qui convoque alors la commutation par laquelle les relations entre les acteurs concernés et qui font système puissent se transformer en réseau actif qui évolue ou s'auto-organise au grès de l'amplitude de la fréquentation de l'autoroute mesurée par une TIC en temps réel, contenant des standards de transmission qui ne se confondent pas aux standards de contenus, et entrainant de faite une rapidité de réaction des acteurs concernés comte tenu des dispositions contractuelles sur fond d'échange en temps réel de d'informations pertinentes sur le trafic. Ainsi, la rémunération de l'acteur privé par la collectivité publique en dépend ; de même que les défaillances constatées sur le terrain de l'opération seront prise en compte par l'acteur privé en vue d'activer, à travers les médiateurs de l'économie politique, les dispositions contractuels qui leur tiennent d'éléments de réponse quant elles existent, sinon intègrent-elles sous forme d'échange d'informations et documents virtuels en l'enrichissant «le répertoire partagé» (Baumard, 1996) des acteurs constitutifs du consortium/société de projet. Le répertoire partagé (*shared repertoire*) concerne au premier chef les engagements mutuels (*mutual engagement*) inscrits dans l'histoire inter-organisationnel des acteurs habitués à travailler ensemble au sein de sociétés de projet et que le fruit de leur collaboration crée des ressources et des compétences qui leur permettent de négocier les significations à travers notamment les prototypes, le langage, les pratiques, les outils réalisés, etc. En ce sens, le répertoire partagé serait le levier de l'apprentissage des acteurs concernés et donc de l'émergence d'une structure de connaissance à même d'abriter un processus de connaissance. Mais en tant qu'instrumentation, le *Shadow toll* peut être bousculé par l'activation négative (crise économiques majeures, augmentation des prix du pétrole, problèmes écologiques, changement législatif, défaillance du concessionnaire, etc.) des potentialités des acteurs par l'économie politique (macro/micro) pour rendre ainsi fragile la gouverne du projet suivant son cycle de vie da façon à engluer le processus d'apprentissage collectif parce que les ressources dont disposent les acteurs seraient mal utilisées ou mal adaptées et auront donc du mal à se convertir en règles qui donneront sens à l'innovation, ou encore parce que les impératifs du contextes seraient mal compris par les uns et/ou par les autres ou parce que les attentes légitimes exprimés ex-ante en termes de valeurs et de cultures par les uns et les autres n'ont pas été respectées.
Il s'ensuit que 'le répertoire partagé' sert de réceptacle de connaissances et compétences accumulées, et concerne aussi bien les acteurs privés qui agissent au sein du consortium que les acteurs public et privé. Il donne sens à la maturation d'une activité relative à une branche d'infrastructure. Il modèle la perception des phénomènes de ces acteurs-là tout en leur permettant de négocier les significations par la rencontre de leur technique d'exercice du pouvoir, dont les principes premiers semble être propre à leur 'monde' respectif mais néanmoins traduisible en principes agrégés venant justement de ce modelage de leur perception respective des phénomènes, qui ont traits aux facteurs politiques et socio-économiques dans le succès ou l'échec de la gouvernance, et donc au risque/incertitude de la coordination de leur ressource, leur information, leur connaissance, et leur compétence par rapport aux normes de comportements inhérents aux attributs de leur activité conjointe et disjointe durant tout le cycle de vie de projet. Ce modelage de la perception des conséquences des risques/incertitudes participe plus au renforcement de l'intégrité du PPP qu'à la menace

de celui-ci (Jonston et Gudergan, 2007) et du coup, renforce-il d'une manière variable, suivant que l'on prenne la dimension intra-public, intra-privé ou/et inter public-privé de la gouverne, la personnalité de l'organisation inventée (Weick[483], 2001) du point de vue du contrat social, de la relation sociale sur fond du mécanisme d'adaptation mutuelle et de la confiance, par rapport à 'la fiabilité organisationnelle visée' (Weick, 2001) par la pratique de gestion dont le côté systématique vise alors à domestiquer le chaos du risque/incertitude par le rationnel-légal et le standard. *Le modelage des perceptions conduit alors à une sorte de rationalisation des pratiques bien que la structure organisationnelle lâche de PPP ne peut occulter ces deux dimensions techniques rationnelles et sociale du risque dans chaque étape de la vie du projet et du coup, l'inclusion analytique du menace comme du renfort de la gouverne reste toujours invariable.*

Ainsi, dans le modèle Anglais du PFI, le *Shadow toll* s'apparente à une technique budgétaire permettant d'améliorer la rentabilité des fonds publics. Il illustre magistralement la volonté des acteurs publics de gouverner à distance via les technologies de collaboration/de pouvoir qu'autorise le concept de gouvernementalité. Du côté privé, le concept de *Shadow toll* s'apparente à une technique d'exercice du pouvoir/de collaboration ayant pour vocation aussi bien la rentabilité des fonds propres que l'obtention d'une marge conséquente sur les coûts de la construction et de l'exploitation de l'ouvrage. D'où l'importance de la gestion d'interfaces dans les différents cycles de vie du projet par rapport au contexte de l'action organisée même si la coordination inter-métiers semble être acquise au regard de la maturité de l'activité de concession/construction d'une branche d'infrastructure, notamment linéaire en France.
Aussi bien dans la configuration tacite avec les contribuables ou relationnelle de type B to C, la qualité de la relation marchande de la part du concessionnaire avec le client de l'autoroute est une traduction de «l'acceptabilité politique des péages» (VPC) de l'acteur privé que la théorie économique classique de l'offre et de la demande autorise, quitte à ce que celle-ci soit entachée pour montrer sa limite eu égard aux objets prototypiques, fabriqués à l'unité et dont l'offre est limitée géographiquement et parfois si ce n'est souvent bénéficiant 'd'une rente de situation', qu'il s'agisse d'oligopole ou de monopole. 'L'acceptabilité politique de la tarification' par laquelle le plafonnement tarifaire s'opère offre un espace de liberté tarifaire à l'acteur privé dont l'équation économique prend en compte certains paramètres économiques, comme l'a bien dit notre interlocuteur (VPC) à savoir, la fréquence de l'utilisation par rapport à la distance parcourue et le degré d'obligation, mais aussi des paramètres qui ont trait aux comportements sociaux de segments d'usagers/de clientèles. Et c'est d'ailleurs l'analyse commerciale agrégée de la dynamique des comportements sociaux des usagers observés par les experts de Vinci dans les concessions d'autoroutes en France et même à l'étranger qui permet de forger à partir «du répertoire interne partagé» des modèles de trafic assez robustes pour résister à une tarification limitée ou plafonnée le plus souvent par l'acteur public, qui manifestement devant tenir-compte, *a priori*, de tout *mécontentement politique* lié à la difficulté d'accès pour les segments de clientèles les moins aisés pour aller dans le sens opposé de ce que recommande la loi de l'offre et de la demande de l'économie classique, à savoir que l'accroissement de la clientèle devait entrainer la hausse de la tarification. La corrélation du caractère limité (par l'unité) de l'offre prototypique aux impératifs politiques conduit alors les acteurs privés à ajuster la tarification à la distance parcourue, au degré de la fréquentation de chacun ou encore au degré d'obligation de façon à ce que «*la courbe tarifaire naturelle d'un trajet devrait être d'allure parabolique et non linéaire, au moins sur*

[483] Jonston et Gudergan (2007 : 629-643);

la première partie du trajet»[484]. De ces innovations commerciales, et autres que ne nous savons pas, liées à la connaissance de la sociologie des comportements individuels dépendra alors la robustesse du modèle socio-économique de trafic. Ce sont donc les segments de clientèles vus sous le prisme de modèle comportemental qui figurent les médiateurs de «l'acceptabilité politique des péages» en tant que manière de décrire et d'analyser l'activité macro-économique dans un secteur de transport (méso) par les données politiques. En d'autres termes, se sont les segments de clientèle, analysés, débattus, transcrits par les stratèges, les commerciaux et les développeurs de Vinci, en fonction de la pertinence topographique du tracé de l'autoroute, qui servent de médiateurs de l'économie politique en tant que savoir transversal dynamique dont le sens est dévolu aux technologies de collaboration/de pouvoir impliquant des relations direct ou indirect avec l'usager (micro), des relations direct/indirect avec le client institutionnel et des relations propres au groupement privé dédié au projet (B to B).

Ces médiateurs opèrent plutôt d'une manière parallèle que linéaire, et prennent en compte les données relatives aux concessions existantes (en exploitation) par le retour d'expériences, et les concessions à venir (dans le développement de projets) dont on ajustera le modèle compte tenu, et des souverainetés, et des gouvernementalités. Les segments de la clientèle ou le client tout court est un acteur médiateur parce qu'il est capable (la capacité) de transformer l'équilibre recherché entre les différentes options d'économie politique, de ce secteur de l'infrastructure de transport et le modèle d'affaire de la concession, par la résonnance de son mécontentement lié à son pouvoir d'usage. Autant les clients sont des médiateurs que les acteurs publics quelque soit leur niveau (le fait de prince par exemple que nous verrons tout à l'heure) et les acteurs privés (concessionnaire) compte tenu des technologies de collaboration/de pouvoir.

En tant que référenciel qui ressortisse d'une logique dominante d'une branche d'infrastructure publique dans un espace-temps socio-politique, la maturité sectorielle d'une infrastructure linéaire participe d'une gouverne, dont l'attraction de sens réside dans les attributs d'activité lié à ce secteur (méso). Elle facilite la traduction transversale des aspects macro aux aspects micro de l'économie politique par le langage et les pratiques structurés par référence à un corpus de connaissance technique, juridique et financière constitutif d'un «répertoire partagé» tant dans les relations public-privé qu'entre certains partenaires historiques du consortium/groupement, si bien que ce corpus crée les points focaux autour desquels s'organise la négociation de sens de la gouverne au regard de la capacité des acteurs et le contexte de la mise en œuvre de projet en chaque étape de son cycle de vie. La négociation du sens trouve ici sa légitimation pragmatique inspirée de la dynamique de l'interprétation suivant une circularité herméneutique par rapport à des situations proches de ceux vécus par les acteurs «partenaires» tout au long de leur histoire interorganisationnelle. L'espace de jeu de l'action organisée, dont le sens est donné par le côté institutionnel de la structure organisationnelle et le processus de réification sous jacent à la maturité sectorielle relative aux attributs de l'activité de construction/concession, et qui donne forme et sens à l'expérience vécue et répertoriée pour un certain temps, offre un terrain pratique à la négociation de sens de leur action collective et donc de leur apprentissage collectif, par lequel la structure de la connaissance peut abriter un processus de connaissance en faisant en sorte que les activités de construction et de concession s'articulent parce que leur interaction est légitime dès lors que l'exploitation de l'infrastructure rende fonctionnel l'ouvrage construit compte tenu de la maitrise des règles de l'art liées justement à la maturité sectorielle de l'infrastructure en

[484]Piron.V (Juillet-aout 2000) ;

question. Ce sont évidement les forces centrifuges des dimensions économiques, politiques et sociales, voire écologiques[485] du contexte, qui pourraient engluer le processus d'apprentissage collectif et donc l'action organisée qui donne sens la gouverne du projet. Et offrent de fait l'occasion tant rêvé au questionnement de la destinée de la gouverne : «c'est la vague qui va déterminer si le régime[486] de gouvernance en tant que *surfer* a les capacités requises» (Paquet, 2008). Aussi, on se lassera jamais de l'idée de hasard que l'on peut accoler à la défaillance humaine et donc à l'expertise même venant du privé que notre interlocuteur stratège (VPC) exprime avec persistance en posant les jalons de l'action idéale par rapport à la réalité du contexte de son exercice en disant : si «*j'ai bien fait mon boulot et la route est bien construite, et s'elle est en bon endroit et si j'ai des clients. Et à ce moment là, j'ai le modèle abstrait pour prévoir, ou si je l'ai mal fait et je ne les aurai jamais*».

Et même si le travail d'anticipation a été fait minutieusement, rien n'indique qu'une telle projection se produise *in fine* dans la réalité de l'action opérationnelle au niveau du trafic. (MGA) souligne à cet égard l'écart possible de la réalité projetée du modèle de Vinci axé sur la complémentarité entre les concessions/constructions vis-à-vis de la réalité perçue en termes financiers par rapport au projet CDG express : «*Tout notre schéma de financement est basé sur les projections du trafic et donc des recettes. On est en risque à 100%. Si on fait deux fois moins de ce qu'on a prévu, on a que nos yeux pour pleurer*».
«Pas question donc de chercher dans l'abstrait et en général dans certaines propriétés gagnantes de leaders patentés ou de régimes de gouvernance célébrés. En fait, souvent des régimes de gouvernance qui semblaient de prime abord inappropriés, se sont révélés des plus performants parce que mieux armés pour faire face aux circonstances particulières d'un contexte précis, et capables d'apprendre mieux et plus vite des expérimentations dans ce contexte particulier»[487].

4-3) Le point de vue des acteurs publics

4-3-1) Les collectivités locales en France et le marché de PPP

Les collectivités locales font parfois, si ce n'est souvent, appel à des experts externes, quant ce n'est pas à leur service technique ou les deux à la fois, pour compléter leur expertise limitée le plus souvent à la réglementation juridique (code des collectivités locales, etc.) pour l'étendre à la faisabilité technique de leur projet dans un cadre contractuel. Cette extension de compétences par appel aux experts externes facilite plus au moins leur action organisée en tant qu'action collective devant être menée avec les acteurs privés. Et on assiste le plus souvent y compris dans des agglomérations au recrutement, via un appel d'offre, d'experts juristes, de spécialistes en marketing, de spécialistes en publicités, etc., de la part des élus locaux.
Et même alors, la limitation de leur expertise dans le domaine de construction-concession, ou encore leur manque de référentiel professionnel précis dans un domaine d'activité en émergence, plus ou moins dense, lié à ces montages contractuels contribue à la fluctuation dans le marché des PPP aux yeux des acteurs privés. Ce qui ouvre une brèche, un terrain de jeu à ces derniers si tenté que dans ce terrain les objets à proposer/à réaliser revêtent des

[485] Aussi matures soient-elles ;
[486]Notre notation : pour l'auteur Gilles Paquet (2008), « La notion de *régime* connote des ensembles de principes, des normes, règles et procédures de prise de décision autour desquels les expectatives des acteurs convergent et autour desquels se définissent les pratiques de prise de décision et de mise en œuvre».
[487]Gilles Paquet (Janvier 2008), Gouvernance en tant que leadership, in www.Gouvernance.ca.

caractères amplement symboliques pour faciliter *a priori* l'action organisée en tant qu'action collective.
Une telle fluctuation serait due aux attributs d'activités concernées par le montage contractuel ainsi qu'au degré de maturité du dit secteur d'activité ou plus précisément d'une branche donnée du dit secteur d'activité. On ne saurait mener une analyse rigoureuse sans opérer une distinction en termes de maturités sectorielles dans le domaine de l'infrastructure. Les acteurs de Vinci dont le métier est la construction d'infrastructures de transport public (individuel et collectif) n'ont pas à affaire aux objets de même maturité sectorielle. C'est notamment le cas des branches parking et d'autoroute, qui sont vu comme activités matures de la part des acteurs de Vinci, alors que la branche Aéroportuaire qui se développe peu à peu dans différentes régions en France est vue comme une activité en émergence tant au niveau de la construction qu'au niveau de la concession. Mais ce critère de maturité sectorielle n'explique pas tout à lui seul quoi qu'il soit décisif à l'égard du caractère monopolistique, oligopolistique ou concurrentiel des activités de constructions-concession les concernant. En effet, les attributs d'activités dans ce domaine diffèrent aussi tant au niveau de leur étendue géographique, qu'au niveau de leur nature et de leur caractère homogène ou non. Ces activités donnent sens à la codification *a posteriori* s'agissant notamment de l'activité de construction-concession des aéroports. On ne dira jamais assez que ces activités qui se développent peu à peu dans des régions en France, émanent parfois du commanditaire public gouvernemental national, mais en partenariat avec les régions, les départements et les communes concernés par l'ouvrage. Le langage simple s'impose ici pour faire comprendre de quoi il s'agit au niveau local. En d'autres termes, quels sont les enjeux locaux de la construction d'un grand Aéroport de l'Ouest par exemple. La réponse à la question suit tout un processus préalable à la passation du marché de concession-construction de l'Aéroport. En France le gouvernement national donne d'abord, à travers la technostructure de (DGMT), son appréciation quant à l'opportunité d'inscrire un projet de ce type dans «les schémas de services collectifs de transport de gouvernement»[488], et ouvre ensuite une phase d'étude par laquelle on apprécie la faisabilité technique du projet au regard de son intérêt public local et national, pour en faire ensuite objet d'un débat public : cette phase est décisive quant à sa ratification par les acteurs publics locaux, les associations de riverains, etc., et permet de rectifier le projet initialement pensé par la technostructure du ministère de l'équipement et de développement durable de façon à l'insérer véritablement dans le paysage, dans le territoire qui est censé l'abriter suivant une «gouvernance locale». Ainsi, les représentants de l'Etat, notamment les préfets de régions ratifient le projet amendé, amélioré suivant les impératifs de «la gouvernance locale», et le déclare ainsi d'utilité publique.

4-3-2) Les acteurs publics vis-à-vis des acteurs privés : le système stratégique face aux risques et nature du système de gouvernance

Les acteurs publics ont plusieurs cordes en leur main, et c'est là que l'on voit leur capacité à gouverner même à distance, via la délégation plus ou moins partielle du service public, durant la période de concession d'une autoroute, puisque le plus souvent comme l'a bien dit judicieusement un expert, observateur et praticien, dans un article publié dans la revue transport[489], à savoir qu'en sa qualité de concédant, l'acteur public parfois *«impose des tarifs ; parfois il fixe des fourchettes de tarifs ; parfois il donne une liberté tarifaire, mais soumet sa mise en application à une autorisation préalable, qui représente de fait un contrôle total des*

[488] http://aeroport-grandouest.fr/, site visité le 09/03/2011 ;
[489] Piron, 2000 ;

tarifs». Bref, cette attitude hésitante voire changeante, que certains diront moins rationnels, car tenant compte de l'humeur politique du moment, quant à la liberté tarifaire de la part du concédant vis-à-vis du concessionnaire fait de lui un acteur capable de transformer la relation marchande tant vis-à-vis du concessionnaire (acteur privé) que vis-à-vis de l'usager. Le modèle de péage d'ouvrage routier que tente de négocier l'acteur privé en sa qualité de futur concessionnaire avec le concédant repose *a priori* sur le principe de «*la liberté tarifaire*», principe qui est appelé à se traduire, à se moduler, par rapport au principe de «plafonnement tarifaire» du concédant, lequel prend de multiples déclinaisons suivant une équation économique, portée par un sens politique, selon les types d'infrastructures et les contextes politiques et réglementaires. Ce sont les modalités contractuelles relatives aux réglementations en vigueur qui participent de la définition du service public et des relations avec les usagers de l'infrastructure. Ceci étant valable aussi bien dans le modèle Français que dans le modèle Anglais si l'on veut se limiter à ces deux exemples pertinents.

Ainsi, qu'il s'agisse du modèle Français de concession, héritier d'une tradition lointaine depuis la royauté ou du modèle Anglo-saxon, les principes respectifs de la liberté tarifaire et du plafonnement tarifaire doivent cohabiter pêle-mêle par appel à l'imagination et à l'innovation de l'acteur privé à cet égard conformément aux méta-principes de la gouvernementalité indiqués plus haut. En ce sens, de telle traduction est conditionnée par la limitation de la rationalité gouvernementale néolibérale rendue possible par les technologies de collaboration/de pouvoir ou instrumentations nécessaires à la gouverne du projet tout au long de son cycle de vie. Ces instrumentations n'ont de sens de gouverne que lorsqu'elles permettent la rencontre entre les techniques de domination/collaboration. Ces techniques sont en effet l'émanation de leur système stratégique, et n'ont vocation à se rencontrer que lorsque les institutions de la gouvernance le permettent en imposant ou facilitant l'allocation de leur ressource respective d'une façon appropriée au sein d'une structure organisationnelle par la convertibilité des règles en ressources, mieux encore lorsque la dynamique conventionnelle fait de même inversement, ou encore, et pour nous tenir là, lorsque l'activité qui les mobilise s'érige comme support de leur interaction sociale, support autant physique que cognitif, eu égard notamment à la reconnaissance mutuelle de la maturité liée aux attributs de la dite activité. L'institution formelle exprime le système de règle dans la structure organisationnelle, alors que la convention exprime le processus au travers duquel les ressources des acteurs se convertissent en nouvelles règles et donc en principes organisationnels renouvelés. Comment dès lors assurer la convertibilité réciproque des règles en ressources et des ressources en règles ? C'est bien le support des interactions sociales, que renferme les attributs d'activité suivant que celle-ci soit de nature non-structurelle, semi-structurelle ou structurelle durant le cycle de vie du projet qui en assure une telle convertibilité au sein de la structure organisationnelle.

Le côté statique de la structure organisationnelle rendue possible par les institutions formelles, aussi matures soient-elles, y compris les standards techniques, n'est significatif qu'au regard des enjeux stratégiques du pouvoir des acteurs et l'évolution de leur modèle cognitif étant donné l'interaction de la structure organisationnelle avec les instrumentations, révélée par les dispositions contractuelles statiques et dynamiques. Du côté public, l'activité organisée prend forme et sens de l'action organisée dès lors qu'il est fait recours aux activités semi-structurelles (tenant compte du système stratégique du gouvernement local/national ou plutôt d'une société publique) rapport aux activités structurelles, voire même l'activité non-

structurelle par rapport à l'activité structurelle (marketing/communication politique[490]). Ce sont ces deux dernières qui font que l'action organisée mobilise la relation du pouvoir dans et/ou sur le système et le savoir transversale d'ordre macro, méso et micro de l'économie politique dans l'organisation 'hybride'. Ainsi, la gouverne par les attributs d'activité donne sens à l'action organisée en tant qu'action collective dès lors que la maturité sectorielle, voire son contraire, mette plus avant une logique dominante qui justifie le gouvernement à distance par l'acteur public à travers les technologies de pouvoir comme le PPP ou le PFI, technologies nécessitant des médiateurs capables de traduire, de connecter les techniques d'exercice de collaboration/du pouvoir. Une telle logique facilite l'adéquation du projet proposé par rapport aux objectifs stratégiques des acteurs publics, encore faut-il que les méta-principes de la gouvernementalité soient respectés par les décideurs politiques des collectivités publiques s'agissant notamment des infrastructures routières à péages, alors que pour les péages urbains dans les grandes agglomérations rajoutent de la complexité non pas seulement au regard des objectifs prioritaires des collectivités publiques mais aussi par la prise en compte de tous les dépositaires d'enjeux (locaux) dans le dit projet. Il va de soi que l'analyse de la relation entre les détendeurs potentiels d'enjeux dans le projet anticipe déjà le risque sociopolitique que nous verrons plus bas.

Aussi, vouloir se doter d'une infrastructure est l'émanation conjointe de la détermination d'un besoin et d'un usage politiques eu égard à la pertinence des objectifs stratégiques de l'acteur public, besoin et usage qui seraient avérés et testés par des enquêtes quantitatifs (sondage, étude de marché, etc.) et qualitatifs (étude d'impacts, évaluation des équipements actuels, utilité publique –politique- du projet). Ce sont évidement ces enquêtes, qui pourraient (tout aussi) être anticipés par les acteurs privés, et qui permettent de valider la situation actuelle par rapport au problème que sous-tend le projet notamment au niveau des risques potentiels.

L'acteur public comme l'avaient bien dit (VPC, MGA, RPA) doit être capable de segmenter le projet PPP en sous-systèmes, comprenant chacun la réalisation de phases pertinentes et successives avec comme toile de fond le chiffrage global des couts de projet, qui ont motivés d'ailleurs le choix de l'option PPP parmis d'autres modalités, notamment la régie ou la sous-traitance de la construction de l'ouvrage. La segmentation du projet en sous-système permet alors de clarifier les responsabilités et les risques afférentes qu'il faudra alors transférer partiellement ou totalement au «partenaire» privé compte tenu des résultats qualitatifs (la faisabilité technique et socio-politique) et quantitatifs (économiques, chiffrables) à atteindre par rapport à la connaissance du marché de PPP suivant le degré de l'intensité de la concurrence et la motivation des acteurs privés quant à la réalisation de ce genre de projet d'une manière innovante. C'est bien ce travail minutieux faisant appel à la fois au savoir-faire au niveau de la segmentation et de la cohérence du projet à la fois sur le plan technique, économique, juridique, symbolique et politique qui devait se traduire dans le processus d'appel d'offre par «la stratégie d'acquisition». Par celle-ci, la préparation de l'appel d'offre devait conduire à influencer «la qualité des réponses et le type de collaboration qui émergera»[491] entre le concédant et la future société de projet.

C'est donc à l'acteur public d'incorporer ces principes de gouvernance de projet très en amont, depuis la phase de la rédaction du cahier des charges, de façon à prendre en considération les principes qui ressortissent au choix de l'option de PPP. La segmentation du système en sous-système permet de connaitre les tenants et les aboutissants de l'exécution du

[490] On peut citer en France les réalisations (dispendieuses) que veulent marquer à chaque fois les présidents de la république Française durant leur mandat sans égard tant à la définition du besoin, tant aux objectifs stratégiques du gouvernement (de la nation), qu'à à leur adéquation ;

[491] Nous nous referons ici à Roger Miller et al (2006) ;

projet de façon à mieux gérer les contingences liés à l'exécution par rapport aux risques qui se précisent chemin faisant et qui porteraient atteinte tant aux usagers futurs de l'infrastructure qu'aux dépositaires d'enjeux dans le projet. Bien entendu cette procédure rigoureuse ressortisse aux activités semi-structurées par rapport aux activités structurées d'ordre systématique lié à l'estimation du coût-bénéfice (rationalité technique/financière) par rapport à la gestion systématique des risques afférents d'ordre socio-politique et technique eu égard au dispositif de gestion. Encore une fois, une telle procédure doit s'arrimer à la contingence du contexte et donc à la gouvernabilité du projet, et doit fait appel en tout état de cause au modèle hypothétique de gouvernance des organisations discutés tout au long de cette thèse, mais tenant compte de la gouvernementalité par son savoir qui est l'économie politique en tant que (SAC) par rapport aux souverainetés, c'est-à-dire que la degré de connaissance du marché et surtout des enjeux liés aux changements qui le conditionnent et par delà l'économie politique même, devrait être compris par l'acteur public au niveau macro, méso et micro de façon transversale. Ce qui conduit à poser sérieusement le coût de cet accès au marché ou encore le coût de compréhension des enjeux liés à cela comme nous l'avions évoqué supra avec le chef de projet (MGA). Pourquoi ? Parce que la procédure technique-rationnelle ne peut s'empasser des arbitrages faites au niveau politique et technique, suivant une circularité herméneutique, si tenté qu'à ce niveau, la coordination soit au rendez-vous, elle-même devant être nourrie de la dynamique de l'économie politique qui implique donc un réseau d'institution, des conventions de qualifications et d'efforts par rapport aux activités non-structurelles cette fois-ci. C'est donc de l'imagination et de la capacité créative que doit secréter l'acteur public vis-à-vis de lui-même et de ses prolongements artefactuels qu'à l'égard de l'acteur privé de part son capital social compte tenu du principe de l'autolimitation de son action publique (ni trop), et la nécessité de la dépasser (ni trop peu) de façon à ce que l'intervention de l'acteur public ne soit pas trop imposante pour détruire le système, ni trop peu imposante pour compromettre la souveraineté tant dans son volet autoréférentielle que transréférentielle. Car, la livraison d'une infrastructure fonctionnelle clé en main de la part du concessionnaire est le souci commun des contractants et il y va de leur intérêt, ce qui justifie les instrumentations ou les technologies de collaboration/de pouvoir qui seraient nécessaires à l'atteinte de leur objectif stratégique dans le cadre d'un modèle de PPP. En tout état de cause, permet-il de penser deux phases fondamentales : la construction et l'exploitation de l'ouvrage rendu fonctionnel, chemin faisant, par la construction même et que la société de construction doit être juridiquement indépendante du consortium choisi afin de limiter les risques liés à la qualité, le délai et les surcoûts de construction et du design. En même temps, mais pas toujours, il est préférable de choisir une société de consortium qui détient un capital important dans la dite société de construction de façon à ce que l'expertise du bras droit de l'acteur privé au niveau la construction bénéficie à son bras gauche de l'exploitation et de la gestion des l'infrastructures et vis-versa. N'est-ce pas le modèle économique du groupe Vinci que d'avoir des filiales dédiées à l'ensemble des métiers qui tournent autour de la construction/concession comme vu supra que nous verrons encore une fois dans le financement sur projet (Project finance) dans le dernier chapitre de la présente partie ?

En pensant la cohérence dans la segmentation du système de gouvernance en sous-système dans le cadre d'un PPP, l'acteur public viserait alors à stabiliser la gouverne d'un «système différencié» 1)«pour pouvoir l'immuniser dans son ensemble de l'impact des chocs qui pourraient le déstabiliser complètement», 2) pour déléguer les responsabilités et les risques qu'il ne maitrise pas à l'acteur privé qui serait armé pour réagir convenablement au choc compte tenu de son expertise avérée dans son domaine de prédilection et qu'il puise de son «repertoire interne partagé» et de ses interfaces qu'il mobilise à cet égard pour y parvenir. Ce faisant, il stimule la capacité créative par qui viendrait tout «travail d'ajustement». Il s'agit

alors d'incorporer les principes de multistabilité et d'expérimentalisme (Paquet, 2008) dans les mécanismes de coordination. «La multistabilité permet non seulement de réagir aux chocs et d'assurer la résilience de l'organisation à moindre coût, à cause justement du morcellement, mais elle permet aussi de faciliter l'expérimentation, d'expérimenter plus aisément, par morceaux, et ce faisant d'innover»[492]. En toute logique, ces principes ne font que prolonger le principe fondamental de la gouverne de PPP à savoir l'autolimitation de l'action de l'acteur public. L'on remarque sur le plan pratique qu'il n'est pas toujours respecté au niveau des collectivités publiques (intra) alors qu'il le soit dans le privé tant dans le modèle économique du groupe Vinci que dans les futures sociétés de projet conduites par ce dernier. Pourquoi ? Parce que, comme nous le verrons ici bas la structure politico-administrative d'un Etat de droit y joue un rôle considérable suivant que celle-ci favorise le principe de maximum de participation par lequel le processus inclusif permettant la prise de décision collectif serait consubstantiel à une structure de connaissance capable d'abriter un processus de connaissance et donc l'apprentissage collectif en simple boucle par révision des moyens ou par une double boucle par révision des objectifs stratégiques eu égard au système stratégique.

Le système stratégique des acteurs (inter/intra) publics

Les acquis du développement qui précède, nous permettent de penser le système stratégique de l'acteur public en termes de robustesse et d'analyse dynamique de l'évolution du contexte par la segmentation en sous-système de façon à isoler les responsabilités dans un cadre systémique cohérent afin de faire face aux chocs liés aux risques anticipés et/ou imprévisibles (risques/incertitudes). Le système stratégique doit alors tenir compte des mécanismes inhérents à la segmentation pour donner sens à la gouvernabilité du projet, sans pour autant négliger la part de la planification (gestion du projet, gestion du risque, gestion de l'équipe du projet, le plan de communication) des risques probabilisables[493]. Dès lors, il st possible de : identifier, décrire et justifier le besoin exprimé en matière de service public, son adéquation avec les priorités des acteurs publics locaux et gouvernementaux et leur objectifs stratégiques; justifier le choix de l'option du PPP par rapport aux autres options en termes de l'analyse de la valeur ; faire des enquêtes qualitatives et quantitatives : validation de la faisabilité technique, socio-économique et socio-politique ; estimer le coût global de la rédaction du cahier des charges, coût d'accès au marché et réseaux liés à la conception du projet ; estimer le coût global du projet d'infrastructure publique par rapport à ses avantages socio-économiques et leur incidence budgétaire (en cas de subvention partielle).

L'incorporation de ce principe dans les mécanismes de gouvernance suppose un régime de gouvernance décentralisé dans lequel «ceux qui sont le plus près possible des tranchées soient habilité à trancher. Autant de centralisation que nécessaire, mais autant de décentralisation que possible»[494]. Mais, comme montré plus haut, ce n'est pas toujours le cas dans le système non fédéral, quasi centralisé, comme en France. Quoi que, et c'est-là l'enjeu véritable de ce travail, ces mécanismes peuvent être activés par les différents étages dynamiques de l'économie politique de façon à en atténuer plus ou moins la défaillance, en mobilisant le concept de gouvernementalité par rapport aux souverainetés, et grâce auquel le principe d'autolimitation de l'action publique trouve à être remis en scène et donc à être incorporé dynamiquement dans les mécanismes de gouvernance qu'il faudra coordonner par les dispositifs de gestion appropriés, qui seraient capable de connecter le local au global dans la

[492] Paquet, 2008 ;
[493] Coriat, 2000 ;
[494] Paquet, 2008 ;

perspective de l'interaction de la structure organisationnelle avec les instrumentations afin de créer l'espace de jeu de l'action organisée, qui justifie pèle mêle le déploiement des systèmes stratégiques des acteurs public et privé que leur rationalité tente d'articuler bon gré malgré.

Si la technique d'exercice du pouvoir de l'acteur public justifie une rationalité financière d'amélioration de la rentabilité des fonds publics, celle-ci devrait se traduire par le modèle d'affaire du concessionnaire, dont la rationalité se doit d'être écologique, expérimentaliste (Paquet : 2008) afin de mobiliser sa capacité créative par rapport à l'évolution du contexte de l'exercice de l'action organisée. C'est bien l'activation positive de la potentialité de l'acteur public par le savoir de la gouvernementalité à travers des relations d'intérêt, de communication, de coopération en son sein (politique/technostructure au sein de la structure organisationnelle publique) de façon à ce que le client public développe à la fois une capacité de réaction et de maitrise dans le cadre de l'exécution du contrat de PPP, qui visiblement serait beaucoup plus lié au risques de l'exploitation et de la gestion de l'infrastructure qu'aux risques liés à la construction, quoi que dans la construction même les risques liés aux design notamment pour les contrats de partenariats (construction bâtimentaire) et à l'entretien de l'ouvrage ne sont pas à exclure.
Mais en même temps, il arrive que l'économie politique active négativement les potentialités de l'acteur public de façon à ce qu'il décide de modifier d'une manière unilatérale les conditions d'exécution du contrat (exemple : changement législatif), et là on rentre dans le champ du «fait de prince» ; ou encore une conjoncture économique (crise économique) ou politique (changement de gouvernement et de l'étiquète politique) susceptible d'affecter l'équilibre socio-économique de la concession par une surcharge financière liée notamment au risque du trafic et là on rentre dans le champ de «l'imprévision ». Ces événements qui ressortissent de l'économie politique en tant que savoir dynamique de l'acteur public (et l'acteur privé évidemment) quelque soit son niveau trouvent leur traduction concrète dans les termes des liens transactionnels les concernant et qui figurent ou non les dispositions contractuelles, si bien que dans le cas de fait du prince non contré, les méta-principes de la gouvernementalité à savoir trop gouverner le projet de façon unilatérale pourrait conduire alors à rendre insensé le système hypothétique de gouvernance de projet. Alors que, «l'imprévision» peut parfois engager que l'acteur privé à ses risques et périls au regard de l'expertise développée quant à la conception des modèles de trafic assez robustes, tenant compte de ces aléas économiques de types cycliques ou non, et qui peuvent ne pas affecter la destinée de la concession dans un cas alors que se serait le contraire s'agissant de la destinée de la construction. Le cas de force majeure par laquelle une rupture systémique donne un coup de ralentissement ou d'arrêt au déroulement du projet, constitue un risque exogène qui échappe au contrôle tant des gestionnaires privés qu'aux acteurs publics. Ce risque peut prendre la forme d'une guerre, d'une catastrophe naturelle (inondation)/nucléaire, d'un séisme, etc.
Ainsi, notre interlocuteur, stratège, nous éclaire à ce propos tout en reconnaissant, implicitement, les leviers dont dispose le gouvernement afin de mieux gouverner à distance grâce à son savoir qui est l'économie politique dédiée au secteur de l'infrastructure (méso) notamment en période de rupture systémique, gouvernement à distance dont la traduction n'affecte pas négativement la potentialité de l'acteur privé puisque les recettes des concessions existantes peuvent remettre de l'équilibre dans le modèles de construction même si le risque lié au fluctuation des taux d'intérêts bancaires et non pas du marché financier réduit les possibilités d'emprunts pour financer les projets de construction d'ouvrages tout en provoquant l'innovation organisationnelle et technologique inhérente à l'activité non-structurelle d'ordre cognitif:

«*En cas de force majeure, ou le fait du prince, il est prévu dans le contrat que la puissance publique apporte des réparations financières ou en natures, qui rétablissent l'équilibre économique du contrat. Et si c'est une crise économique qu'amène une perte de recettes, c'est notre risque à nous. On fait des prévisions de trafic, et on prévoit des crises économiques. On ne sait pas quant elles arrivent. Mais sur une période de trente ans, sûre que vous avez au moins quatre crises économiques. Cela ne nous perturbe pas non plus»*. Quoique «*la crise de 2009 a engendré une augmentation du taux d'intérêt des banques et raccourcit la durée du prêt, cela réduit le nombre d'opérations potentielles, les ramenant à des opérations qui sont vraiment voulus par le gouvernement»* (VPC).

Ici encore, l'acteur privé n'a alors que subir ce risque de taux par une attitude passive puisque il accepte par avance que ses résultats dépendent d'un élément qui échappe à son contrôle. Mais il n'est pas non plus exclu qu'il puisse gérer par anticipation deux positions distinctes : dans l'une, il s'adjoint au niveau des concessions existantes le risque du capital et le rendement ou s'adjoint les recettes au risques en capital au niveau de la construction. C'est bien cette dernière option qui est privilégiée par Vinci si l'on considère l'objectif stratégique qui consiste à «*avoir des revenus récurrents et de ne pas être soumis aux aléas du marché comme des sociétés de purs constructeurs*» (Ibid.). A cette faculté d'anticipation du risque du taux d'intérêt prolongée par les instruments de gestion appropriés qui figurent le dispositif global de gestion correspond la capacité de gouverner à distance par l'état, révélée par les instrumentations que l'économie politique en tant que savoir de l'acteur public, active de façon à ce qu'elles puissent agir sur l'amplitude des taux bancaires dans l'esprit de l'intérêt général, qui paradoxalement entache l'intérêt particulier du constructeur d'ouvrages publics qui est ici Vinci-construction, bras industriel du groupe. Or les instruments de gestion systématique, du type rationnel notamment le tableau de bord renseigne sur la robustesse du modèle générique de Vinci, c'est-à-dire que c'est bien les concessions existantes qui assurent l'équilibre financier du modèle de concession/construction au-delà des dispositions contractuelles prévues pour répondre à la survivance de risques contrôlables quant ce n'est pas les risques incontrôlables et indéterminées. La capacité de gouverner à distance une phase du projet par l'état, c'est-à-dire par ni trop peu, ni trop gouverner, trouve sa traduction dans les technologies de collaboration/de pouvoir par lesquelles l'acteur privé imagine et développe sa capacité de réaction compte tenu de son répertoire partagé de connaissance. Cette technologie qui figure le dispositif de gestion de l'acteur privé, compte tenu de son expérience à l'international et de son historique relationnel avec les collectivités publiques, est une autre façon de gouverner à distance les filiales dédiées de l'acteur privé par le biais de la consolidation économique et financière en tant qu'instrument de gestion, soit par intégration globale (droit de vote supérieur à 50%), soit par mise en équivalence (droit de vote supérieur à 20%) ou hors périmètre de consolidation (inférieur à 20%). Dès lors, ce gouvernement à distance par la consolidation économique et financière inhérente au contrôle des filières, dont le système de gouvernance repose sur les dispositions contractuelles (juridiques) que l'économie politique active positivement ou négativement (fait de prince, force majeure, croissance économique, crise économique, extension du marché de l'automobile en chine, etc.) de façon à remettre l'équilibre du contrat, quand ce n'est pas le déséquilibre, en déclenchant ces instruments de gestion systématique (rationnels) mais inachevée compte tenu de la manière dont les acteurs concernés (les filiales et leurs 'partenaires' publics) perçoivent le risque en question, et la perception du risque «est un concept social», c'est pourquoi «les différentes perceptions des conséquences des risques qui surviennent peuvent renforcer ou

menacer l'intégrité du PPP»[495] et d'où l'importance des mécanismes sociocognitifs dans la gouvernance, outre les mécanismes physiques de PPP que le concept de dispositif de gestion renferme par son côté humain et non Humain (Latour, 2006).
En l'absence de coordination sociocognitive par absence «de clause de rendez-vous», il est difficile de gouverner efficacement le projet en suivant seulement la seule rationalité technique de part et d'autre. Car se sont les mécanismes non spécifiques spontanés qui montrent sa limite et ce, d'autant plus que le système de gouvernance n'ait été segmenté en sous-système. *Dès lors, il serait difficile de viser la fiabilité organisationnelle qui serait consubstantielle à la rationalité technique dans une structure organisationnelle de PPP, que l'on pourrait qualifier de système sans frontière (Weick[496],2001) où la porosité de celle-ci révèle des règles de jeu en concurrences qui donne tout le sens au comportement stratégique des acteurs dans une forme organisationnelle et dont le contrôle de la gouvernance se trouve de facto dans le contrat légal somme tout incomplet. Sa complétude souhaitée commande la rationalité écologique qui invite à combiner la rationalité sociologique à la Habermas, la rationalité procédurale, et la rationalité téléologique. D'où le sens accordé à la gouvernance relationnelle basée tant sur l'expérimentalisme que sur l'innovation conceptuelle au niveau de la révision du contrat (périodique ou dans les cas de rupture systémique)* par *de multiples négociations dans le cours du projet*. C'est pourquoi même si le risque de taux d'intérêt donne un coup d'arrêt partiel aux activités de construction, c'est bien le modèle générique du couple d'activité de construction/concession du leader du consortium qui sert de compensation suivant une vision large au niveau stratégique du groupe (société mère). Une telle compensation ne se décrète pas, mais elle est le fait du saut structurel de la direction générale du groupe sur les stratèges de différentes filiales, qui sont autant de sociétés de projets et dont les prolongements sont des instruments comptables de consolidation. Ce n'est qu'en tenant compte des conditions développées ici par la vigilance des acteurs publics et privés que la gouverne du projet soit possible. Encore faut-il que *le surfer* développe des capacités par rapport à la variation prévisible/imprévisible de l'amplitude de la vague ?

Le changement d'une équipe gouvernementale, quant à lui, n'a pas véritablement d'impact dans le cours normal de la vie d'une concession compte tenu de la robustesse du modèle de trafic et du cadre juridique. Et (VPC) d'ajouter, dans une perspective historique nuancée, que le changement des gouvernements n'est pas une donnée d'entrée pour apprécier la rentabilité d'une concession, mais que le maintien de la relation, aussi informelle soit-elle, dans la perspective de la communication Marketing, avec les acteurs (les clients) publics est primordial au regard de la vision long-termiste du groupe Vinci tenant compte évidement *des principes premiers* évoqués supra :

«*On s'enfiche complètement. On en verra Vingt présidents, quarante des premiers ministres avant la fin de la concession. A chaque moment, il est important d'avoir des bons contacts avec eux, et leur passer des messages*. O*n ne changera pas la politique d'une concession parce que telle ou telle personne est à la commande du côté du gouvernement.* [Mais] *cela suppose un cadre juridique solide*» (VPC).

Mais, il arrive que le changement d'une équipe gouvernementale, ou encore l'incohérence des décisions publiques intra-gouvernemental national (ou entre les collectivités publiques) puisse

[495] Johnston et Guedergan (2007);
[496] Making sense of the organization, Malden, MA, USA : Blackwell ;

affecter la ratification/la signature d'un contrat de concession entre les acteurs public et privé. Il peut parfois entraver le consensus nécessaire pour y parvenir. Parce que les responsables politiques ne se valent pas en termes de conviction, de charisme, d'image, etc., bref de capital social et Humain nécessaire à faire dénouer l'ampleur de la complexité des projets en émergence notamment dans les concessions ferroviaires à l'enceinte des grandes agglomérations comme la ville de Paris en France. Ces concessions en émergence dans les grandes métropoles mondiales (en situation de concurrence) ne sont pas simples à réaliser (à monter) tant sur le plan contractuel, technique, financière que politique, car parfois les différents enjeux intra-gouvernementaux peuvent en affecter le déroulement, et que ceux-ci peuvent tout aussi se heurter aux enjeux politiques des collectivités publiques locales. Ajouté à cela que les crises économiques (comme celle de 2008) peuvent rendre ce schéma aussi sombre qu'elles en accentuent l'ambigüité de façon à compromettre la pertinence des paramètres liés au modèle d'affaire de l'acteur privé. Celui-ci a été conçu lors de l'acceptation de l'offre de la part de l'acteur public. Ce qui rend alors la signature du contrat incertaine, et provoque de fait une autre série de négociations/concertations (si l'on tient au modèle Français) couteuses en temps et en argent. Mais, elles pourraient tout aussi faciliter *a posteriori* l'efficacité de l'action organisée en tant qu'action collective. Encore faut-il qu'elles se concrétisent beaucoup plus en amont dans un processus de codification *ex-ante*, de façon à limiter les coûts de transactions ? Rien n'est sûr, car une codification *a priori* ne préjuge nullement d'une bonne gouverne de projet en l'absence d'un espace de jeu propice à l'innovation, compte tenu des paramètres de l'environnement qui sont susceptible de changer dans le futur, et que les notions de risques et d'incertitudes[497] permettent d'éluder. C'est ainsi que l'on comprenne le rôle mineur de la gouverne par la convention en l'absence de l'interaction intelligible de la structure politico-administrative avec les instrumentations en tant qu'elles renferment les dispositions contractuelles. Ce qui donne la voie uniquement à la gouverne par les institutions formelles au lieu et place du réseau d'institutions, ce qui rend la gouverne insignifiante au regard du modèle hypothétique de gouvernance.

4-3-4) Exemple : CDG express

L'exemple de la ligne CDG express (France) que devrait concevoir et exploiter le groupement conduit par Vinci est l'archétype même de la complexité des projets urbains dont le modèle économique est dynamique par définition, et dont la maturité sectorielle fait défaut dans l'histoire commune des acteurs publics et privés, et ce, au contraire des autoroutes si l'on reprend le cas français. CDG express est un projet gouvernemental qui a vu sa naissance à partir du constat suivant lequel *la desserte rapide* des grands Aéroports au sein des grandes villes européennes et mondiales est un enjeu de leur compétitivité. L'aéroport de paris, Charles-de-Gaule, «se place au deuxième rang européen en termes de passagers aériens internationaux»[498] alors même que sa desserte s'effectue majoritairement par la route avec tous les inconvénients que cela entraine en termes de retards liés aux embouteillages et en prix du voyage en taxi ; la desserte par le train RER est jugé peu efficace en raison d'inadaptabilité du service et de son inconfort, parce que le RER B a pour fonction principale de faciliter le déplacement domicile-travail des habitants de la région d'Ile de France. D'où le besoin de définir un nouveau *service public* capable d'apporter une solution appropriée à la problématique et de combiner le triple enjeu économique, écologique et territorial comme

[497] Ces deux notions ont été évoquées plus haut

[498] Données du site du ministère de l'équipement en France visité en date de 11/02/2011: www.cdgexpress.equipement.gouv.fr;

c'est le cas dans plusieurs métropoles mondiales. Le projet de conception d'une infrastructure ferroviaire dédiée, qui serait à même de relier directement Paris (gare de l'est) à l'Aéroport Charles-de-Gaule en vingt minutes a été la solution privilégiée par le gouvernement, en nom du ministre de l'écologie, de l'équipement et de transport d'alors Jean-Louis Borloo. Face à l'enthousiasme du gouvernement quant à l'importance du projet, une enquête publique fut réalisée par les représentants de l'état dans les territoires et communes concernés et s'en est suivie la déclaration d'utilité publique du dit projet en 2008, déclaration, suite à laquelle les préfets de régions émettent leur autorisation quant à la mise en œuvre. Cette procédure d'enquête et de débat public sur l'utilité publique du CDG Express est une façon de légitimer le projet par l'obtention de l'adhésion, de suggestion sinon la neutralité de toutes les parties « tierces », notamment les élus, les associations civiles de communes et de départements concernés par le tracé prévu et donc les conditions de possibilité de la conception et de la réalisation de la ligne ferroviaire sur le terrain.

La construction de tronçons ferroviaires nouvelles, y compris sous-terraines, et l'utilisation des infrastructures existantes dans une agglomération aussi dense que celle de Paris est difficile mais n'est pas impossible à réaliser car il faudra monter des partenariats avec la SNCF, exploitant de chemin de fer, la RFF le propriétaire du réseau et l'aéroport de paris propriétaire des emprises de destinations des voyageurs. Ces partenariats ne sont pas suffisant pour aller de l'avant si au sein même de l'exécutif gouvernemental deux logiques d'actions s'opposent. Puisque l'ancien ministre de l'équipement avait ardemment défendu le projet de concession de la ligne de CDG express de 32 km, en vertu de la loi du 5 janvier 2006 qui autorise ce type de montage contractuel et financier dans le domaine des infrastructures ferroviaires. Et avait choisi le groupement conduit par Vinci, seul en lice, après l'approbation du conseil d'état. Mais la signature de contrat s'est fait attendre en raison des effets de la crise de 2008 sur les paramètres du modèle économique de la concession alors même qu'elle est prévue pour le début 2010. Le vrai problème pour le concessionnaire est évidement le risque trafic provoqué par la baise des passagers aériens. Risque de trafic provoqué évidemment par la crise de 2008, mais pas seulement, car c'est du côté de l'incohérence de l'action gouvernementale même qu'il faudra apprécier tout aussi la problématique. Puisque le président de la république, chef de l'exécutif gouvernemental, défend en même temps le projet de transport de Grand Paris que le PDG du groupe Vinci[499] estime dans une perspective prévisionniste, être en concurrence indirect avec le CDG Express : «*Les projets du Grands Paris ne concurrencent pas directement cette ligne*»[500]. De plus, la concurrence directe du RER B qui devait être rénové prochainement en est une autre illustration parfaite d'incompatibilité de sens aussi bien entre des projets portés d'une part par le gouvernement national et d'autre part, par les collectivités publiques locales en tant que maitres d'ouvrages du RER B. Cette concurrence dont l'essence est institutionnelle et politique entre-et-dans les collectivités publiques aurait des répercussions sur la relation à la clientèle et donc la relation commerciale B to C si les projets évoqués se maintiennent. Et dès lors, la clientèle de touristes et hommes d'affaires sur laquelle tablent les prometteurs du projet CDG Express pourrait se compartimenter entre les trois acteurs concurrentiels rendant ainsi le modèle initial d'affaire obsolète, à savoir près de ¾ de voyageurs estimés, ceux-là même qui ont l'habitude de prendre le taxi pour ce rendre au deuxième aéroport Européen CDG.

Ainsi, vouloir trouver une solution au risque trafic suppose d'abord de l'apprécier à sa juste valeur par rapport à l'évolution des paramètres indiqués supra, ce qui impose alors des

[499] Le site des échos en date de 04/02/2011, « Liaison CDG Express : Vinci poursuit la discussion » ;
[500] Ibid. ;

négociations incessantes entre les experts de Vinci et le gouvernement au regard de la complexité du projet de CDG Express : «*Il ne faut pas écouter ce que l'on dit, CDG Express a toujours été un projet compliqué* » indique le directeur exécutif de Vinci Concession, et ajoute : «*Nous n'avons pas d'horizon à ce stade, nous sommes toujours dans les discussions avec l'Etat et les partenaires sur ce projet»*[501]. Discussion dont l'enjeu porte évidemment et essentiellement sur «*la clause de risque trafic*»[502].

Bien que cet exemple est complexe par ses éléments, ce qui importe à retenir à ce stade est qu'au même, voire aussi à des différents niveaux où se situent les collectivités publiques, l'incohérence de leur décision politique rendue possible par l'incohérence *a postériori* de leurs décisions techniques ne facilitent pas le but de leur action organisée, et partant, peut handicaper le déroulement normal de la procédure de mise en concession en termes de date limite de la décision des acteurs. C'est bien un ensemble de facteurs qui permettent de cerner l'aspect structurel du problème en termes d'incohérence décisionnelle, à savoir que : leur autonomie juridique est motivée par le principe de non-tutelle entre elles ; l'absence de règles de jeu claires ; et d'une structure organisationnelle[503]. C'est pourquoi d'ailleurs, les montages contractuelles de ce type imposent du côté des collectivités publiques en France, y compris gouvernementale, le partage de compétences. Et dès lors, elles se sont «vues prise dans des jeux de concurrence soit pour revendiquer la paternité, soit pour garder la maîtrise d'une action publique mêlant une diversité de protagonistes institutionnelles»[504]. Ainsi, dans le cas de CDG Express, l'incohérence de leur décision politique motivée par l'incohérence a postériori de leur décision technique et politique met un coup d'arrêt à l'acceptation de l'ouvrage et donc à sa légitimité pour rendre, à ce stade bien avancé dans la vie du projet, inopérant le système de gouvernance[505]. Ce qui entraine de sérieux coûts de transactions. Evidemment, le concessionnaire ne peut pas signer un contrat si l'équilibre économique de la concession n'est pas garantie telle qu'il est prévu initialement, puisque l'état a fait le choix de la concession pure et non pas le contrat de partenariat (PFI à la Française), par lequel le groupement doit financer, réaliser et exploiter l'infrastructure à ses risques et périls pendant une soixantaine d'année avant de la livrer à l'état.

Dans ce secteur d'infrastructure ferroviaire urbaine, les modèles de trafic qui en résultent, sur le terrain, ont un impact perceptible non pas seulement sur les usagers, mais aussi sur les concurrents directs et sur les concurrents indirects, et dont les maitres d'ouvrages ne sont autres choses que des acteurs publics mus par des logiques similaires sur le plan politique mais contradictoires sur le plan pratique, symbolique, technique et topographique, etc., rendant ainsi confuse la définition même de la doctrine du service public en France. Parce que l'existence même de la structure organisationnelle est difficile à apprécier en l'absence de règles de jeu claires eu égard au modèle de décentralisation et donc au degré de tutelle entre collectivités publiques. Dès lors comment rendre le processus de connaissance inter-acteurs publics opératoire dans une structure de connaissance male définie ? Et partant comment définir le processus de codification pour donner sens à la gouverne dans la perspective d'une action organisée insensée étant donné la concurrence entre règles de jeu en l'absence de mésoinstitutions ?

---

[501] Louis-Roch Burgard in investir.fr (19/11/10) ;
[502] Le site : investir.fr visité le 15/02/11 : «Vinci : France/CDG Express reste flou sur l'issue des discussions» ;
[503] Cadiou S. (Mai 2010, p : 24-25) ;
[504] Ibid. ;
[505] Voir le modèle hypothétique de gouvernance proposée dans la partie 2.

Les différents acteurs publics locaux et gouvernementaux ne perçoivent pas de la même façon les tenants et les aboutissants d'un projet de Rail comme celui de CDG express et semble parfois incapable de comprendre les recommandations émises par les acteurs privés.
Il suffit parfois qu'un changement du cabinet gouvernemental peut affecter la destinée et/ou l'effectivité d'un projet parce que le capital Humain et social des acteurs clés du côté public, comme du côté du privé d'ailleurs, y joue un rôle décisif quant à la ratification et à la signature du contrat de concession. Souvenons-nous du ministre qui veut être l'homme le plus intelligent et le ministre qui veut recruter l'homme le plus intelligent (partie 2) ! Encore faut-il que de l'autre côté, les différentes parties prenantes du consortium parle d'une seule voie ou perçoivent et comprennent pareillement les solutions émises dans la discussion/négociation d'un côté comme de l'autre ? Et que les acteurs clés du secteur ferroviaire en France, à savoir le RFF et la SNCF se prêtent au jeu des négociations entre le concessionnaire et l'acteur gouvernemental ? Dans tous les cas, leur partenariat avec les deux parties en négociation et donc leur influence est décisif quant à l'issue positive ou négative de la problématique. Mais pour autant c'est du côté de l'économie politique qu'il faudra comprendre l'activation négative des potentialités des acteurs publics et privé par le jeu de l'action organisée que secrète les mécanismes non spécifiques spontanés comme la crise de 2008 rendant le modèle économique de l'acteur privé intenable dans le contexte de l'absence d'un processus de connaissance inter-acteurs publics, absence qui serait préjudiciable même à celui des acteurs 'partenaires' direct du projet à savoir l'état et le concessionnaire conduit par Vinci. L'économie politique en tant que savoir du gouvernement à distance par l'état pèserait dans la balance de la gouverne efficace si les méta-principes de la gouvernementalité seraient respectés au niveau intra et inter-acteurs publics et au niveau de l'acteur privé (concessionnaire) de façon à ce que sa rationalité écologique puisse articuler les systèmes stratégique respectif par des réseaux d'institutions ou des mésoinstitutions, par des conventions eu égard aux parts semi-structurelles, non-structurelles par rapport à l'activité structurelle rendant compte d'une logique (mésoéconomique) dominante. Bref par un processus de connaissance permettant le déploiement de la connaissance sur le marché de PPP. Du côté privé, les relations partenariales s'imposent, de facto, avec les acteurs clés d'un secteur d'infrastructure aussi mature soit-il dans la situation de monopole ou d'oligopole, y compris l'acteur régulateur de l'infrastructure. De même que ces relations partenariales engagent les parties prenantes au montage contractuel et financier de la société projet, ce qui pose les questions du degré d'engagement de chacun eu égard aux parts détenus dans la dite société et les conditions de sa gouvernance. N'est-ce pas l'autre volet imminent de la gouverne du projet ? Décidemment on n'est pas sortie de l'auberge !

Chapitre 5 : Codification et abstraction comme opérateurs de traductions du modèle hypothétique des gouvernances du PPP

Pour qu'il y ait traduction proprement dite des technologies de collaboration/de pouvoir, il faudra inclure analytiquement les dépositaires d'enjeux dans la gouverne du projet de PPP, c'est-à-dire des acteurs capables de transformations par actualisation de leur potentialité eu égard aux activités qui les rassemblent pour contribuer ainsi à la création de nouvelles significations dans le contexte de leur action organisée. Dans un premier temps, nous décrirons les types d'acteurs publics et le lien qu'ils ont avec le marché de PPP (5-1), pour se focaliser prioritairement sur les acteurs publics locaux (5-2). Cet éclairage inspiré de l'enquête de terrain et confronté au concept de gouvernementalité permettra de comprendre la coïncidence de leur décision politique et technique, vis-à-vis des acteurs privés.

5-1) Les types d'acteurs institutionnels (publics et privés), les marchés et les opérateurs de traduction dans la gouverne

Pour mieux dérouler le concept de traduction sensée des technologies sociales de PPP, il faudra d'abord comprendre, outre l'acteur privé, les types acteurs publics dans différents marché du PPP dans le secteur de l'infrastructure pour pouvoir parler de leur objet d'échange et ce qu'il implique en termes de relations et de «réseau d'échange», dont il est dit un mot plus haut.

5-1-1) Les acteurs publics et le marché de PPP

Ces traductions censées des technologies seraient facilitées par l'appréciation du type d'acteur public. Car, d'un étage à un autre, les acteurs publics ne possèdent pas les mêmes moyens budgétaires, c'est-à-dire ceux affectés à leurs services techniques, ni les mêmes niveaux d'expertises techniques dans le domaine de contrats longs ou de PPP. En France l'acteur étatique possède une expertise requise dans le domaine de la construction d'ouvrages de grandes envergures, si bien que les responsables techniques, qui y œuvrent, possèdent presque la même culture technique, juridique et financière[506] que leurs homologues privés, ce qui facilité la définition du but de l'action organisée contrairement aux activités du développement humain (éducation, santé, etc.) explicitées dans la deuxième partie. Les collectivités publiques locales quant à elles, ne possèdent pas le même niveau d'expertise dans le domaine de construction-concession que celui de l'acteur étatique, ni les moyens suffisants pour réaliser des grands ouvrages indépendamment des acteurs privés. Alors que les grandes sociétés publiques préfèrent confier aux acteurs privés la réalisation des ouvrages, parce qu'ils ne possèdent pas la compétence suffisante à cet égard, et c'est aussi parce qu'ils veulent se concentrer sur le cœur de leur métier (énergie, transport, l'eau, nucléaire, militaire, etc.) tout en sachant, toute chose égale par ailleurs, définir à bon escient le contenu de leur cahier des charges. Les collectivités locales et les sociétés publiques sont des prolongements artefactuels de la raison d'état si bien qu'elles peuvent subir les contraintes liées à l'autolimitation de l'action gouvernementale chacun à son niveau et font donc appelle à l'acteur privé pour raison de besoins, liés entre-autres à ces contraintes, en compétences et/ou en ressources dans le domaine de construction-concession, transport, etc. Leur compétence

[506] Nous tenons à préciser que même les services techniques de l'Etat ont parfois besoin aussi d'experts externes lorsque il s'git de projet hyper-complexes liés notamment aux infrastructures urbains (ligne ferrée dans une grande agglomération) ou linéaire (tunnel) et qui demandent une expertise pointue et inégalée s'agissant d'acteurs privés nationaux ou étrangers.

juridique (code des collectivités, code du commerce, code de l'urbanisme, etc.) ne peut leur donner gage de satisfaction de leur besoin en infrastructures alors même que c'est à eux de «*traduire l'intérêt général en un objet à construire avec un prix*» (VPC) et d'appliquer les règles de droit. D'où la nécessité de la coïncidence de leur décision politique avec leur décision technique par rapport à leur compétence juridique.

5-1-2) Les traductions à mi-chemin de la décision politique et la décision technique des acteurs publics envers les acteurs privés

Quelque soit leur niveau, les services techniques des collectivités publiques peuvent dans certains cas s'adjoindre des compétences externes, de type juridique, financière ou/et technique selon le degré de complexité du projet et du type d'infrastructure à faire-faire. Ainsi l'agrégation de compétences internes/externes est nécessaire à l'affinement de leur sujet et donc à leur stratégie de passation des marchés de (PPP) afin de traduire l'expression du besoin qui résulte de décisions politiques de leur autorité de tutelle (par exemple : ministère de développement durable en France, etc.). Parfois, si ce n'est souvent, ces experts externes interviennent tout aussi, mais pas en même temps auprès des acteurs privés comme Vinci et s'impliquent de fait dans le processus de réponse à un appel d'offre de PPP. Dans tous les cas, l'expertise qui en ressort tant du côté public dans la perspective de la rédaction d'un cahier des charges que du côté privé notamment dans le processus de réponse à l'appel d'offre facilite le but d'action organisée en tant qu'action collective. Gardons d'emblée à l'esprit que la traduction de l'intérêt général en un objet à construire/à exploiter passe effectivement par la *technostructure* (DGAC[507] et DGMT[508] du ministère de transport par exemple) de l'autorité de la tutelle publique. C'est bien par elle que devait s'opérer toute codification ou non des questions dont elle veut obtenir des réponses de la part de différents candidats privés désireux d'obtenir l'agrément après sélection. La codification pour le directeur de projet (LCC) «*est plutôt le niveau de détail des dossiers qui [lui]… sont envoyés*» par la technostructure de la collectivité publique dans le cadre de la préparation de l'appel d'offre ou de l'envoi du cahier des charges. Ce niveau de détail, de description, dépend du type de l'infrastructure et de compétences de la technostructure dédiée[509]. Et dès lors, la codification des questions préparatoires de l'appel d'offre sera fonction du degré de maturité du type de l'infrastructure, maturité entendue, ici et maintenant, comme manière de s'y prendre avec soin, suivant un référentiel précis, dans tous les processus de passation du marché de PPP tant du côté public que du côté privé. Et le langage y joue un rôle prépondérant.

5-2) La codification en tant que traduction à mi-chemin des considérations linguistiques et extralinguistiques

Ainsi du côté du concédant (public), il se peut qu'on pose, en une seule phrase, la question préparatoire suivante :

---

[507] 'La direction générale de l'aviation civile' est la technostructure du ministère de transport et de développement durable ;

[508] 'La direction générale de la mer et de transport' est l'autre technostructure du même ministère ;

[509] Généralement en France la DGAC est l'interlocuteur compétent en matière de projets liés aux infrastructures aéroportuaires, alors que la DGMT est compétente en matière de projets liés aux infrastructures autoroutiers et ferroviaires ainsi qu'au transport maritime.

«*Je veux une autoroute du point A au point B ?*». Dans cette phase préparatoire, «la puissance publique» (RPA), définit uniquement le besoin. C'est à l'acteur privé (concessionnaire) d'innover, de façon à limiter les risques techniques, juridiques et financiers, même si dans cette branche de l'infrastructure publique le référentiel de l'activité semble être mature notamment en France. Le cas de l'autoroute de Perpignan-Pégase est emblématique à cet égard pour montrer l'abîme des considérations linguistiques et extralinguistiques même si la codification *ex-ante* est de mise pour une infrastructure linéaire, mais devant se heurter à ce qui est inhabituel à savoir un tronçon de 40km dans une chaine montagneuse :
«*Le contrat de concession de l'autoroute perpignan-Pégase traverse le Pyrénées pour 40km. Entre-deux vous avez un tunnel à construire pour cinq ans. Imaginons que les choses se fassent mal notamment au niveau du retard…Et si jamais le tunnel n'arrive pas à se faire pour telle ou telle raison, celui qui prend le risque c'est le constructeur. C'est pour ça, il a fallu des avocats pour rédiger des contrats de surcoût direct au niveau des charges, plus le délai. Même chose pour l'exploitation* » (RPA).

Aussi on peut s'attendre à une question préparatoire dont l'ordre de complexité est plus élevé :
«*Combien coûtera la construction de l'aéroport de Nantes*[510]*(RPA) ? Les réponses seront sans doute hors propos, hors champ du possible*» souligne le directeur de projet (LCC). En même temps, le niveau de détail demandé à propos de la conception de l'ouvrage peut être à l'extrême inverse. «*Mais entre ces deux extrêmes, le concédant choisi, mais il n'a pas toujours le choix non plus parce que c'est l'environnement réglementaire, législatif, normatif qui fait que : faire une ligne ferroviaire est très codifiée, par contre une gare l'est un peu moins, [comme c'est le cas aussi pour] une aérogare, un aéroport* » (ibid.). Il faut y voir, encore une fois, le degré de maturité du type d'infrastructure de la part des acteurs concernés (public et privé) et pas seulement ! Moins ce degré est élevé, plus la codification des questions préparatoires de l'appel d'offre ainsi que des réponses attendues ne prendront place au niveau du sens, comme l'a bien dit Max Boisot (1995). Plus la maturité est au rendez-vous, plus une convention langagière s'impose au travers de la codification, par laquelle un ensemble limité de règles permet d'exprimer des idées infinies et de répondre à des situations somme toute similaires. La codification participe effectivement de l'interprétation des règles, sous forme de résolutions de problèmes, de division des solutions liés et spécifiques de chacun des interlocuteurs (public/privé).

«Ce qui fait que l'espace de liberté n'est pas très grand : très faible» (VPC) c'est le référentiel précis quant à la conception et à l'exploitation des infrastructures linéaires ferroviaires ou autoroutières, lesquelles sont vues comme matures (dans le sens indiqué supra). En effet, les projets ferroviaires sont «*très détaillés, très normés. On a peu de marge de manœuvre. Pour le projet aéroportuaire l'est beaucoup moins. Ca n'a rien à avoir avec les compétences de l'autorité concédante [si l'on prend surtout en compte la collectivité publique nationale et non pas locale] : c'est plus une stratégie de passation du marché, pour profiter de la capacité créative des gens qui vont répondre. Plus on norme le truc, moins il y a de marge de manœuvre, moins il y a de disparité dans la stratégie de développement de l'Aéroport. Plus, sans doute, les prix vont être plus proches, et moins la puissante délégante profite de cet aspect intéressant de la compétition*» (LCC).

[510] Grande ville Française du nord-ouest;

Ici encore, l'espace de jeux de l'action organisée s'en trouve réduit par la normativité de la règle étant donné la réglementation imposante dans le genre d'activité à infrastructure linéaire, qui ne donne pas de voie au chapitre à l'innovation conceptuelle de grande ampleur, puisque la convention de qualification repose ici sur la reconnaissance de la part de l'acteur privé de la légitimité d'une telle réglementation eu égard au degré de sa professionnalisation. Plus ce degré de professionnalisation est élevé, c'est-à-dire qu'il soit acquis en termes de connaissances et de compétences chez les acteurs privés compétiteurs, plus leur propension à s'appuyer sur les réseaux sociaux (réseaux de compétences) soit faible corrélativement à leur réseaux internes et l'on se souvient de ce qu'à dit le responsable en stratégie (VPC) plus haut à cet égard «*je ne vois pas d'histoire de réseaux là dedans….* »; plus ce degré de professionnalisation est faible pour que la réglementation ne devienne une convention *in situe*, plus la gouvernance relationnelle prenne le pas au travers des réseaux sociaux par qui le capital social joue à plein au niveau de la consolidation de compétences (mise en œuvre de connaissances tacites et/ou explicites) et de connaissances afin de dynamiser la convention tant au niveau de la constitution du consortium dans son volet industriel qu'au niveau de l'historique de la réalisation des ouvrages de ce type avec les acteurs publics. C'est ainsi qu'on assiste à la création de nouvelles institutions (builder) par rapport aux institutions existantes (breaker). Ceci est d'autant valable que la «*formalisation n[e soit]…pas évidente [notamment dans la branche Aéroportuaire], et qu'il faut garder de la réactivité et de la souplesse…..Parce que nos clients ne sont pas tout le temps les mêmes…Et ajoute le directeur de développement de la branche Aéroportuaire (BBA), on a un processus de la dynamique de l'offre aujourd'hui qui n'est pas du tout standard*». C'est pourquoi «*rentrer dans un schéma standard d'organisation*» ne lui semble pas tout à fait acquis :

«*Je ne suis pas totalement convaincu. De plus, on a souvent affaire à des partenaires dans le consortium très différents dans lequel on n'aura pas, même si on s'appelle Vinci le même rôle : une fois Vinci peut être constructeur, une fois Vinci peut être surtout investisseur, souvent prétendre aussi à l'exploitation*»(BBA)

Le capital social et par delà la convention dynamique sont des attestations de la capacité des acteurs privés, comme Vinci, à s'entourer et à s'entendre, par co-stratégie et par co-conception, via des interfaces ou traducteurs au sein d'un consortium, avec des experts reconnus et légitimes dans leur domaine de compétences (ex : ferroviaire, nucléaire, etc.) même s'ils n'arrivent pas à jouer les rôles essentiels conformément au modèle d'affaire standard dans *les activités à caractères discontinues ou immatures*. Ce qui n'est pas le cas des activités dont le référentiel semble *a priori* précis quoique, l'abîme des considérations linguistiques et extralinguistiques tend à infirmer cette supposition dans certains cas. C'est ainsi qu'on l'on traverse une multitude de références pour bousculer le modèle générique d'affaire associant le plus souvent la construction à la concession suivant le degré d'innovation dans les domaines contractuels, financiers et techniques. Mais, lorsque l'on s'y penche de plus près le noyau référentiel standard du groupe reste consubstantiel à ce qui a été dit plus haut à savoir la diversification des activités qui tourne autour de la concession et de la construction afin d'assurer des revenus réguliers pour le groupe.
L'on comprend *in fine* que le degré de codification dépendra non pas seulement du degré de la maturité de l'infrastructure à construire et à exploiter, mais également de la stratégie du concédant quant à la passation du marché de PPP dont l'un des déterminants serait les failles réglementaires. Il est clair que moins une branche d'infrastructure soit mature plus le besoin de codification *a postériori* par laquelle la résolution de problèmes liés et spécifiques s'impose par rapport à la codification *a priori* de faible ampleur, dépourvue de convention

langagière conséquente et mettant en scène la part chaotique de l'environnement complexe des acteurs. Nous savons aussi bien avec Edgar Morin (1977) qu'avec nos interlocuteurs de Vinci que la complexité appelle la stratégie, en l'occurrence de passation de marchés. Cette complexité est prévisible dans les branches d'infrastructures où le référentiel des acteurs publics et privés est imprécis, ambigus ou peu précis. Le degré de précision référentielle ne peut s'abstraire du degré de maturité réglementaire correspondant à un niveau de maitrise de l'activité d'une branche d'infrastructure. Ce degré de précision référentiel peut être alors plus au moins intéressant suivant la nature de l'infrastructure, l'étendue géographique et le degré d'homogénéité/hétérogénéité des activités qu'elle renferme. *D'où le pôle attracteur de sens, qui est l'activité par rapport auquelle se définirait la codification a postériori et au travers de laquelle il est possible de forger une convention langagière qui donnerait forme et structure des phénomènes accessibles au processus de communication*[511]. La convergence des représentations en dépend, car «les mots ne font pas qu'illustrer une pensée mais construisent celle-ci avec l'aide des éléments humains et matériels, [qui figurent entre-outre le dispositif de gestion], jouant dans la situation (Weik, 1995)[512].

Ainsi, suivant la définition des attributs d'activité, mobilisés dans la conception et la réalisation de l'objet concédé, se précise le processus de communication, d'abord par la marge de manœuvre qu'elle [l'activité] induise aux niveaux des acteurs stratégiques, publics et privés, et ensuite au niveau de la stratégie de passation des marchés de PPP de la part de l'acteur public. L'activité comme gouverne a besoin de la convention eu égard au réseau institutionnel pour secréter un espace de jeu de l'action organisée, espace dans lequel le processus de communication inhérent à la codification puisse se réaliser dans tout dialogue compétitif, susceptible de faire converger les théories des acteurs, dans le cadre d'une structure de connaissance (publique) susceptible d'abriter un processus de connaissance eu égard aux technologies de collaboration/de pouvoir dans le PPP :

«C'est pour ca, selon les objets concédés, la puissance concédante peut avoir plus de marge de manœuvre, moins de marge de manœuvre, et ensuite, c'est une stratégie de passation du marché qu'elle utilise en disant je laisse toute les possibilités ouvertes, ou au contraire, j'en ferme» (LCC).

Dit autrement, l'objet concédé et les caractéristiques qu'il renferme trouvent leur sens dans la notion d'activité, ou au mieux les attributs d'activités liés à cet objet. L'espace de jeu qu'il induit trouve application dans la notion de marge de manœuvre de l'acteur public, dont la traduction prend forme et sens dans le processus de codification : 'code ouvert' ou 'code fermé'. Cet espace de jeu dépend aussi du degré de maturité réglementaire, référentielle, normative et la capacité de compréhension des acteurs (public et privé) eu égard à leur compétence respective. Dans la codification *a priori*, de nature insensée mais tâtonnante, il faudra alors élaborer une stratégie de passation du marché (de la part du concédant public) compte tenu du degré de maturité réglementaire et normative, qui en dit long du niveau de maitrise des problématiques liées au processus de PPP entre les acteurs publics/privés. Cette stratégie à comme but l'atteinte d'une représentation collective faisant appelle au concept de capacité, en l'occurrence la capacité créative[513] des acteurs privés qui seront présélectionnés. La capacité créative est le concept clé de la stratégie et donc de la connaissance codifiée *a*

[511] Ibid. ;
[512] In Maugéri, 2002, in Baumard, 1996 ;
[513] La capacité créative rime bien ici avec le concept d'imagination dans la représentation collective, imagination par laquelle le concept d'intérêt est relégué au second plan, permettant alors de déconstruire une légitimité à partir du poids des médiations symboliques sur la représentation.

postériori dont la diffusion implique non pas seulement des communautés de pratiques enracinées dans la même histoire organisationnelle[514] ou inter-organisationnelle[515] au travers de conventions partagées, mais aussi des comités de toutes sortes (comités comme mésoinstitutions, comité de sélections de l'offre, des équipes de projets, etc.). *D'où le pôle attracteur de sens qui est la convention et son importance dans la codification et donc la diffusion de la connaissance*. Encore faut-il préciser que quelque soit la stratégie choisie en termes langagiers pour l'atteinte de la codification a postériori, il y aura toujours le paradoxe par lequel le sens véritable d'intercompréhension émerge dans un terrain de jeu suivant le degré de connaissances, ou au mieux suivant le degré de savoir-faire, de compétence, et la définition d'acteurs publics et privés par rapport au type d'infrastructure concernée. Et c'est en cela que la rationalité sociologique à la Habermas trouve ses limites pour faire appelle à la traduction -cher à Latour (2006 entre autre) et Callon (1999)- et à l'apprentissage qui doit questionner la possibilité de son blocage (Max Boisot, 1995)), lesquelles conduisent non pas seulement à l'entente mais également à la reconnaissance des compétences des uns et des autres et à la co-production (co-stratégie et/ou co-conception dans divers échelons de la gouverne du projet : niveau stratégique (politique) et au niveau de la technostructure publique (au niveau intra et inter-publics) ou privé (Vinci-concession par exemple) et le consortium (future société de projet).

«*Le degré de codification, le degré de précision, le degré de définition de l'infrastructure à construire telle que exprimé par le concédant, c'est clairement un choix que peut faire le concédant, qui résulte d'une réflexion sur la bonne stratégie de passation du marché… Plus la question est ouverte, plus ça va dans tous les sens. Ça a des avantages, et ça a des inconvénients. L'avantage c'est créatif pour récupérer les idées que le concédant n'a pas vu ; l'inconvénient c'est que ça va dans tous les sens : ca devient difficile [pour lui] de comparer [les différentes offres des compétiteurs privés]*»[516].

Ce qui ouvre l'espace de jeu paradoxal dont le degré d'extension dépend des facteurs indiqué supra à savoir le niveau de maturité de la branche d'infrastructure au niveau technique, juridique, économique et socio-politique ; mais aussi au niveau de la concurrence dans une branche précise du secteur d'infrastructure. Plus ce degré est élevé, plus le concept de codification a posteriori devient opératoire pour le concédant ; plus la situation d'oligopole, voire de monopole déguisé se précise, (ou l'absence de concurrents potentiels) moins il est indispensable de recourir à la codification a posteriori, et il y a une forte chance qu'il y ait des problèmes (de gouvernance de PPP) insolubles[517] au moment de la signature de contrat, voire après la signature de celle-ci s'agissant évidement de projets urbains complexes dont la maturité est difficile à quantifier et/ou à qualifier, ou même dans les branches

[514] Par exemple au sein de la technostructure publique ou au sein d'une entreprise privée comme Vinci ; C'est cette enracinement historique qui différentie les communautés de pratiques des comités discutés plus haut ;

[515] Par exemple une communauté de pratique qui se constitue à plusieurs reprise entre par exemple une technostructure publique et les équipes de projet de l'acteur privé, ou encore entre l'équipe de projet de la société privé et les investisseurs dans la société projet. On peut par exemple citer deux investisseurs financiers Axa et la caisse de dépôt qui ont l'habitude de travailler avec les équipes de projet de Vinci-concession ;

[516] A ce stade de notre investigation empirique, l'échange verbal avec LCC a été très difficile pour dérouler le concept de codification et de son importance dans la gouvernance. Mais nous avons réussi, au grès d'insistance, à fournir beaucoup d'effort d'intercompréhension en tant que correspondance entre le concept théorique et l'observable (par l'expérience de l'acteur) empirique. Que Mr LCC, directeur de projets chez Vinci, soit amplement remercié.

[517] Au sens où le coût et délai initiaux ne sont pas respectés ; ou encore par la réticence du client public quant à la signature du contrat parce que le client public n'a pas bénéficié de la capacité créative des concurrents, même si cela prend évidemment du temps notamment dans les phases initiaux de présélections.

d'infrastructures linéaires notamment au niveau des mégaprojets ferroviaires[518]. Le problème de gouvernance il y a, serait alors assumé par les décideurs politiques. C'est dire qu'au commencement, comme au moment de la ratification du contrat, il y a une décision politique de la collectivité publique au travers de ses composantes. C'est pourquoi, *le problème de la codification intéresse à la fois les processus de décision politiques et techniques par rapport à l'environnement institutionnel, réglementaire et culturel*. Ceci n'enlève en rien le coût que cela engendrerait pour le concessionnaire, coût qui serait à vrai-dire beaucoup plus supportable compte tenu de la robustesse et de la dynamique de son modèle d'affaire générique par rapport aux objectifs socio-politique et socio-économique de la collectivité publique, compte tenu des postulats centraux vus et revus. Mais parfois, la décision politique publique peut venir soit de l'initiative d'un acteur privé, soit de l'originalité de son expertise lors de la phase de présélection des candidats, et dès lors, la codification au niveau stratégique de l'acteur privé joue à plein de la part notamment des stratèges ou de la direction à l'égard de leur homologue politique, responsables des collectivités publiques ou des sociétés publiques.

5-3) La gouverne du projet entre codification et capacité créative de l'acteur privé par la traduction et l'apprentissage

Du côté de l'acteur privé, la capacité créative doit forcément faire appelle au processus de codification (au sens de code ouvert) et d'abstraction (inhérente aux médiations symboliques, porteuse de généralité) compte tenu l'espace de jeu de l'action organisée qui pourrait être plus au moins normé eu égard au degré de pondération de chacun des pôles attracteurs de sens de la gouvernance, à savoir le réseau d'institution, la convention et l'activité.

Dans le volet linguistique, la capacité créative repose sur les verbes de projet d'action collective, et non pas sur des verbes d'action instantanée. Ainsi, «le je [nous] peux [pouvons] faire telle chose ne serait approprié par moi [par nous] qu'en vertu de ma [de notre] croyance en l'entité méta-système d'action» (Jebbour, 2007), sorte de *vague* par laquelle se gouvernerait le projet de PPP en tant que *surfer*. Le «je peux faire» convoque une armada de verbes conditionnels à l'action collective, qui fait appel à l'imaginaire sociocognitif pris dans sa dimension idéologique à mis chemin de la pratique concrète et de la représentation, et dans sa dimension herméneutique circulaire qui serait capable de combiner le modèle d'affaire à l'idéologie de l'action eu égard au répertoire partagé au niveau de la communication, du langage et des technologies de collaboration/de pouvoir tout en tenant compte du temps de l'action par référence à l'explication (indicatif), à la compréhension (phénoménologie herméneutique[519]) et à la coercition (impératif). C'est donc de l'imaginaire, vu comme théorie scientifique, qui peut se laisser contredire par le réel sans s'opposer à lui, et demande à être *falsifié* au sens de Karl Popper lorsque l'on prend en compte la circularité herméneutique de l'action organisée et de la gouverne du projet PPP dans ces différentes phases de son cycle de vie.

---

[518] Exemple le LGV Tours-Bordeaux en France ; ce projet est considéré par le RFF (réseau ferré de France) comme «le plus important projet de concession d'infrastructure de transport en Europe». Ici encore Vinci (avec AXA et caisse de dépôt) a été choisi par le concédant RFF, mais là encore la signature fait toujours attendre puisque les collectivités publiques locales concernées refusent de payer leur part de subvention du projet soit 1,476 milliards d'euros à côté de l'état par l'intermédiaire de RFF. De plus, le financement de la concession pour Vinci et ses partenaires reposes sur les péages. Or le PDG de la SNCF menace de ne pas faire rouler les trains de sa société si les péages sont trop élevés. Voir Libération du 09/05/2011, N° 9326 ;

[519] Jebbour, 2007 ; lien entre rapport au monde vécu et le sens ;

Dans le volet extralinguistique, l'imagination dans le projet, en tout cas dans sa phase de développement, est une activité socio-cognitive qui atteste de la faculté ou de la capacité de former des connaissances suivant une temporalité adossée à la typologie de la connaissance : connaissances déclaratives[520] relatives à «un corps de savoirs structurés, c'est-à-dire de concepts, de propositions interreliés» qui sont parfaitement connus par les acteurs privés ; et les connaissances procédurales, «des règles d'actions» ou encore des actions conditionnelles que sous-tendent les activités semi-structurelles et non-structurelles pour donner sens au nouveaux savoirs qui devaient s'intégrer à des relations (équipe projet) dans le cadre d'une organisation (Hatchuel, 2000) liée à chacune de ses étapes, de façon à aboutir à une offre suite à l'étape de présélection ou encore à l'appel d'offre proprement dit. (RPA) expose le concept d'imagination à propos de l'exécution future d'un projet en tant que traduction du besoin du client public :

«*En amont du projet qui n'est pas encore exécuté, on imagine l'exécution du projet, on imagine l'organisation à mettre en place, on imagine le coût que cette organisation va avoir, on imagine la demande en cas de risque de trafic… A partir de tout cela, on remet une offre à la puissance publique. Après qu'on a gagné, on prend l'exploitation en charge, cela devient terre à terre, quotidien : sortir des comptes, tel fournisseur ne fait pas son boulot, tel client ne nous paye pas…*». (RPA)

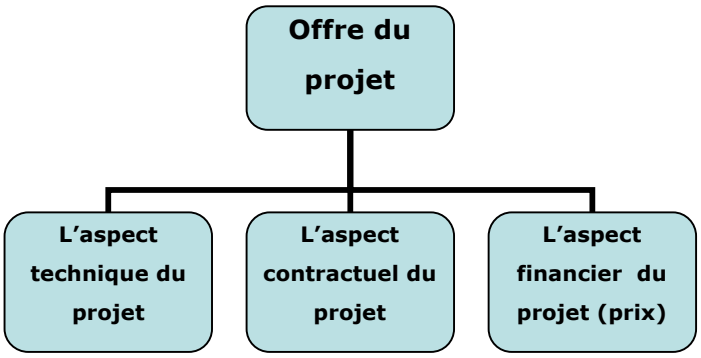


Fig. 9 : les paramètres linguistiques et extralinguistiques de la traduction du besoin du client public plus ou moins défini

En faisant part à l'imagination, la capacité créative renvoie au potentiel de transformation de l'acteur privé compte tenu du cahier des charges, de la précision/imprécision du référentiel quant au degré de maturité de la branche de l'infrastructure publique concerné. Elle interroge l'opérateur de traduction du besoin du client public en modèle d'affaire aussi robuste et dynamique que possible. Ainsi, l'innovation requise porte inégalement sur la technique, le juridique et le juridico-financier et sur la manière de l'exprimer tant à l'oral qu'à l'écrit sous forme de procédures et sous forme de délibérations dans et pour l'action. Autrement dit, comment jouer sur les paramètres de la traduction langagière et extra-langagière du besoin publique en termes technique, contractuel et financier (prix) tant au niveau de la conception qu'au niveau de la réalisation ? C'est pourquoi (RPA) souligne dans le sillage de (LCC) :
«*Dans le cas….où la puissance publique définit énormément de choses, il y a évidement moins de place à l'innovation, exemple la LGV*[521]*. Là, il ne faut pas faire n'importe quoi. Il y a des spécifications précises à la fois sur le tracé, la déclivité de la ligne. Là, il y a finalement*

[520] Brien in Sonntag, 1996 ;
[521] LGV Bordeaux-Tours ;

assez peu d'imagination et d'innovation possible. Innovation dans ce cas-là peut être en termes juridiques, en termes financier».

L'activité Aéroportuaire, quant à elle, commande une innovation en termes techniques à partir de l'expression du besoin du client public[522] si l'on suit l'assertion langagière suivante : «*Je veux un Aéroport qui fait 4 millions de passagers ?». «C'est là où l'innovation joue à plein ; là où vous avez une carte blanche pour être le plus intelligent et le moins cher*». Et dans ce cas là «*soit vous décidez de faire quelque chose de bas de gamme, soit de haut de gamme, jolie, mais qui sera forcement plus cher*» (RPA).

En tout état de cause, «*les innovations juridiques contractuelles sont mises en place pour atténuer un risque, pour le répartir de manière plus intelligente entre plusieurs acteurs : collectivités publiques, société de projet, sous-traitants, voir les banques, etc.»* (Ibid.). L'appréhension du risque est consubstantielle à tout projet de concession, et c'est pourquoi «*le juridique n'est pas forcément lié à l'activité*» précise (RPA).
Ainsi, quelque soit la question posée (code ouvert ou non) et le type d'acteur public, le processus de codification dépend de plusieurs paramètres créateurs de sens : c'est ce qu'on a proposé d'appeler les pôles attracteurs de sens de la gouverne qui couvre le modèle hypothétique de gouvernance proposé dans cette thèse : les attributs d'activité liés à l'objet à construire et à concéder, attributs dont les parts semi et non structurelles participent via les conventions de la codification a postériori, par rapport à la part structurelle (méso) liée au degré de maturité de l'infrastructure dans un contexte culturel, institutionnel et réglementaire, de son caractère homogène/hétérogène, de l'étendue géographique (linéaire ou point territorial) ; de la conception instrumentaliste des institutions formelles et leur prolongement par les médiations symboliques suivant que celle-ci s'appréhende en termes d'intérêt de chacun des acteurs clés ou en terme d'imagination. Dès lors, le caractère complexe des projets de PPP fait que quelque soit le degré de précision référentiel, la réponse à la question du concédant, de la part de l'acteur privé, insère les mots dans le contexte Humain et matériel qui figure le dispositif de gestion du projet en questionnant la faculté de compréhension de la stratégie de passation du marché de PPP corrélativement à sa propre stratégie compte tenu de son modèle d'affaire générique. Ainsi, «*il n y a pas de réponse toute faite à la question posée, et il est difficile de faire un arbitrage entre la technique, le prix et le contrat*» (RPA). N'est ce pas ces paramètres d'ordre linguistique et extralinguistique, qui participent du paradoxe créateur de sens de la gouverne de PPP dans l'espace de jeu de l'action organisée ? Ne sont-ils pas finalement consubstantiels aux pôles attracteurs de sens de la gouverne, qui figurent le modèle hypothétique de gouvernance des organisations ? Ne donnent-ils pas finalement sens au processus de codification (code ouvert et/ou code fermé) au travers duquel la gouvernance serait incarnée ? De quelle gouvernance s'agit-il alors ? La gouvernance axée sur l'exploration «des voies inédites» mais toujours en rapport avec le lieu de la destination, à savoir le volet exploitation/gestion de l'actif à bon port. Sans doute un mélange des deux, puisque la destination est calquée sur l'exploration et lui sert d'objectif ultime par rapport à l'adaptation aux opportunités du contexte changeant depuis la phase de passation du marché, de la conception et de la construction de l'ouvrage jusqu'à l'exploitation de l'actif. Le changement du contexte de la gouverne n'est pas tributaire seulement de la métaphore de la vague par laquelle le renvoi aux notions d'incertitudes/risques joue à plein, mais aussi du contexte social ou au mieux du contexte socio-technique du partenariat par lequel s'opère la

[522] Les experts de Vinci utilisent le terme de puissance publique pour désigner l'Etat ou se que nous avions proposé d'appeler dans le texte précédent (partie 2) le gouvernement à distance par l'Etat conformément au concept de gouvernementalité discuté à partir des travaux de Michel Foucault et de ses exégètes.

socialité durant les différentes phases de développement de projet, impliquant ainsi interaction par «l'enchainement des actes de langage dans une [ou plusieurs]séquence[s] interdiscursive» eu égard aux multiples conversations avec les situations «reconnues socialement comme comportant une ou plusieurs finalités et un sens immanent partagés par les protagonistes», partageant une même culture[523], sans faire pour autant abstraction à leur contexte présupositionnel tenant compte de leur propre croyances, attentes et intentions[524]. Nous dirions ainsi que le contexte social de la gouverne préfigure les paramètres linguistiques par rapport aux paramètres extralinguistiques qui ont trait aux pratiques de gestion, à savoir alors, les dimensions économiques (prix), juridiques et techniques qui constituent la trame de l'arbitrage ou au mieux du pilotage du projet de PPP. C'est ainsi que le modèle hypothétique de gouvernance des organisations joue à plein au niveau du processus de codification (dans le volet exploration) et au niveau de codification/abstraction si ce n'est l'abstraction tout cours dans le volet exploitation. L'activité donne sens à la gouverne en convoquant par les parts semi-structurelles et non-structurelles la convention dynamique qui bousculerait la conception instrumentaliste des institutions formelles, dont le sens serait donné non pas seulement par ces dernières, mais aussi par les mésoinstitutions, et c'est en ce sens que le système hypothétique de gouvernance des organisations ferait face au contexte du risques/incertitudes de *la vague*. Aussi, l'activité ne peut donner du sens au juridique, car ce dernier serait autonome pour mettre plus avant les souverainetés autoréférentielle et transréférentielle, et sans lesquelles le gouvernement à distance par la collectivité publique/société publique de projet et donc de l'infrastructure publique pourrait anéantir le système de gouvernance constitutif de sous-systèmes, capables de prendre en compte les principes de concurrence, de maximum de participation, d'expérimentalisme, de multistabilité[525], etc., de façon à ce que les acteurs en questions ne risquent pas leur propre souveraineté. C'est ainsi que les souverainetés auxquelles tiennent les collectivités publiques dans leur cahier des charges peuvent être adaptées et traduites dans l'instrument contractuel eu égard aux souverainetés des acteurs privés, ceux-là même qui œuvrent au sein d'un consortium, au grès de la balance entre système hypothétique de gouvernance, (incluant évidement les acteurs stratégiques, en tant que *surfeurs*) et le risque/incertitude de *la vague* dans tout le cycle du vie du projet, *surfeurs* qui chercheraient la meilleure structure contractuelle qui va leur permettre d'innover plus au moins sur le plan technique, sur le plan juridique et/ou sur le plan financier. La nature de l'activité ou au mieux le type d'infrastructure à construire/à concéder donne sens à l'innovation technique, économique au sein des réseaux socio-techniques, une telle innovation interroge les paramètres linguistiques et extralinguistiques dans tout le processus de codification *a priori* et *a posteriori* qui donnerait sens à la gouverne par l'arbitrage. L'absence de l'innovation serait tributaire d'une codification accessible au processus de communication vu la maturité de l'activité aux yeux des acteurs stratégiques concernés. La stabilité des paramètres linguistiques ne préjuge pas la négation de la part chaotique de l'environnement, même pour les infrastructures à référentiel précis si l'on reprend l'autoroute Perpignan-Pégase, le projet LGV Bordeaux-Tours, etc. Alors que pour les infrastructures urbaines complexes comme le CDG express exposé plus haut, la stabilité des paramètres linguistiques dans un domaine aussi maitrisé que la construction pour l'acteur privé se heurte à une complexité inouïe des paramètres extralinguistiques, qui conditionneraient le verbe construire une ligne ferroviaire de la gare de l'Est à L'Aéroport CDG, verbe de projet, dans une agglomération aussi dense que celle de Paris. Et dès lors l'innovation technique s'impose dans

[523] Sylvain Auroux (1990, vol1, p : 464) ;
[524] Ibid.
[525] Voir Paquet, 2004, 2008.

l'imagination du processus de construction et sa codification *a posteriori* alors même que d'habitude, elle est le fait de l'exploration (la manière de gérer et exploiter l'infrastructure), chose que nous avions apprécié plus haut pour conclure prématurément à l'impasse de la gouverne du projet au moment de la signature du contrat, et ce, en l'absence d'une structure contractuelle aussi 'robuste' pour secréter un jeu de l'action organisée que *les traductions s'opèrent dans différentes échelles macro, méso et micro de l'économie politique en tant que (SAC) capable d'activer les potentialités des acteurs stratégiques publics et privés*.

Pour revenir à ce qui nous préoccupe dans l'instant, à savoir le processus d'exploration de la construction, l'imagination fait appel à la capacité créative par un tas de questionnement qui dépasse la simple opération mécanique de la construction :
«*Commencer à faire des travaux de la gare de l'est où il y a plusieurs millions de passager …, ce n'est pas simple ! Ensuite, savoir faire des travaux sous l'exploitation ferroviaire toute la nuit. Ensuite, briffer sur les lignes existantes, partager les circulations avec d'autres trajets en une ligne dédiée et à chaque fois vous avez besoin d'autorisation, besoin de travailler en coordination avec le RFF, la SNCF. Près de Roissy, vous [devez] …travailler en coordination avec l'aéroport de Paris. Ce sont des complexités techniques qui doivent se résoudre au mieux en termes techniques. Une fois vous êtes arrivés à la meilleure solution technique. Il reste forcement des risques qu'il faudra discuter avec les autres acteurs*» *(RPA)*.
On en arrive ainsi à une multitude de références y compris dans les activités dites matures où l'abîme des considérations linguistiques et extralinguistiques que l'opérateur de cohérence se propose de connecter par une série de transformations de la différence des choses et des mots. Cet ensemble de références qui constitue le référentiel précis où la convention est acquise en termes de la professionnalisation de la règle ou ambigus pour provoquer des accords par des conventions de qualifications et d'efforts au regard des attributs des activités de concession/construction est le lieu où circule la vérité «comme l'électricité le long d'un fil aussi longtemps qu'il n'est pas sectionné»[526]. Ce fil devant tenir compte alors de l'activité de concession, de sa gestion au sein même
du processus de construction. Il est le dispositif de gestion par lequel l'articulation se ferait du niveau 'local' et du niveau 'global' apparent et où la distribution de la dynamique de l'économie politique se ferait telle qu'elle puisse activer les potentialités des acteurs stratégiques public et privé de façons à les actualiser *suis generis* par changement d'échelle du macro vers le micro, voire même méso et vice versa. Il n' ya que le dispositif de gestion telle qu'il est défini tout au long de cette thèse qui puisse prendre en charge la métaphore du fil électrique où la réversibilité est possible dans l'échelle de transformations par le processus de connaissance au sein de la structure de la connaissance.

[526] Bruno Latour (1993, 2006 : 216), petites leçons de sociologie des sciences, la découverte/Poche, Paris ;

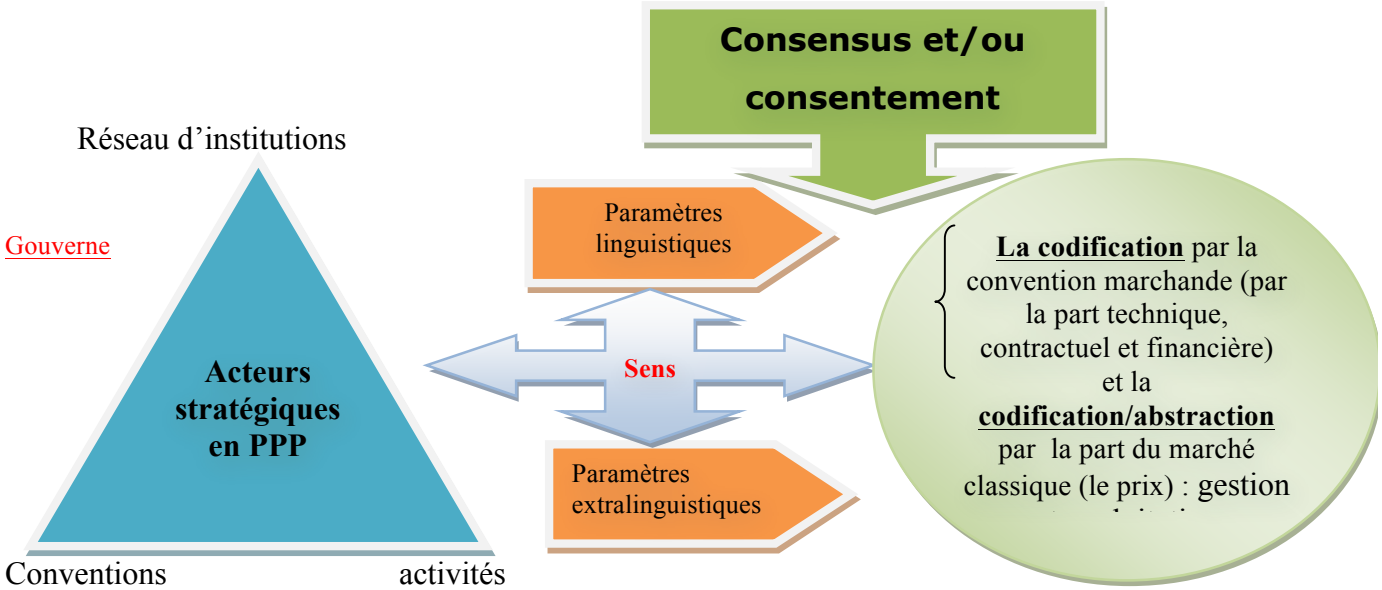


Fig.10 : la gouverne dynamique du projet suivant l'option pragmatique

Chapitre 6 : les hypothèses opérationnelles et la gouvernance synthétique

Le processus de connaissance implique des énoncés propres à chaque étape pertinente de la gouvernance de PPP, mais à la limite du consensus et du consentement (section 1), qui prennent en charges diverses rationalités instrumentales et stratégiques, et qui justifient le pourquoi de la limitation des paramètres linguistiques par rapport à ceux dits extralinguistiques, afin de baliser les contextes génériques et les situations dans lesquelles se trouverait *le surfer* dans son rapport à *la vague*. Ainsi, le modèle hypothétique de gouvernance opérationnel prenant en compte les hypothèses de codification/abstraction et consensus/consentement serait à même, suivant l'option pragmatique de la gouvernementalité et des souverainetés des acteurs stratégiques, de donner sens à l'action organisée au travers du dispositif de gestion où la réversibilité est possible dans l'échelle des transformations par et par qui, la circularité herméneutique de l'action organisée et de la gouvernance soit possible. Dès lors, il est possible de synthétiser la gouvernance de PPP par le modèle hypothétique de gouvernance de la société de projet (section 2), non pas dans le sens de *corporate governance*, mais plutôt par un faisceau de contrats, susceptible de faire appelle à l'amendement de la théorie positive de l'agence (TPA) au sein du modèle.

Section 1 : Enoncé de la gouvernance de projets de PPP à la limite du consensus et du consentement

Si la convention peut être définie comme pôle attracteur de sens de la gouverne de projet. Elle ne serait être opératoire dans le cadre du processus de codification que par appel à l'hypothèse du consensus d'ordre stratégique et du consentement d'ordre opérationnel. Cette hypothèse est nécessaire et suffisant qu'au vues des contraintes linguistiques et extralinguistiques de l'action organisée, sans lesquelles la dynamique conventionnelle ne serait secrétée des normes nouvelles ou des règles de jeu qui bousculeraient le caractère instrumental des institutions formelles. Dans un premier temps, nous discuterons la codification à l'aune du consensus et du consentement au niveau de la relation stratégique entre le public et le privé (1.1), pour en venir à l'importance du consensus au niveau intra/inter public comme préalable nécessaire dans la réussite du projet de PPP (1.2), et de conclure de la validité de cette hypothèse en termes de l'herméneutique circulaire de la gouvernance et de l'action organisée (1.3).

1-1) La question de la codification dans la gouverne du projet au niveau stratégique des acteurs public et privé

En mettant l'accent sur un ensemble des états les plus à même de représenter les phénomènes accessibles à la communication (rationalité sociologique) tout en impliquant des pertes d'informations, le processus de codification (*a priori/a posteriori*) est le résultat de conventions sociales développées consciemment ou inconsciemment compte tenu des paramètres linguistiques et extralinguistiques qui participent de la traduction du besoin, plus ou moins défini, par le client public en modèle d'affaire dédié de la part de l'acteur privé, et ce, dans l'hypothèse de la gouvernementalité en tant que rencontre entre techniques d'exercice de pouvoir. Il est clair qu'au niveau stratégique, pour ne pas dire opérationnel discuté ci-dessus, la codification en tant que processus (évidement) est comprise par notre interlocuteur stratège chez Vinci comme suit :

«*Un langage qui doit être compris par tout le monde, et donc être un langage simple. N'oubliez pas que les décideurs se sont soient des élus, soient des grands Patrons. Vous ne pouvez pas leur poser des questions compliqués [comme c'est le cas plus haut au niveau de la technostructure, encore faut-il s'y prendre avec soin !]. Ils ne sont pas faits pour ça. Ils sont faits pour prendre des décisions, et beaucoup de décisions en peu de minutes…La difficulté consiste justement à traduire en mots simples, en termes simples des situations compliqués. Mais ça, c'est le travail fait préalablement. Mais après, [au niveau de la technostructure] quand on va discuter vraiment avec les gens c'est des concepts simples [y compris]…techniques»*[527].

Comme vu dans la figure de ci-dessus, la gouverne dynamique du projet prend du sens en considérant à la fois les paramètres linguistiques -qui ont traits à la dimension de la socialisation des acteurs dans différentes phase du projet- et les paramètres extralinguistiques –qui ont trait à la dimension socio-technique dans le contexte global du risque projet- dans tout arbitrage nécessaire aux choix et décisions des acteurs stratégiques public et privé. Cet arbitrage commande que la gouverne soit incarnée à la fois dans la codification et l'abstraction. Ainsi, le langage joue un rôle de médiateur non négligeable pour tout rapprochement de vues/perspectives, technologies et structure de connaissance au sein duquelle est supposé s'abriter un processus de connaissance. Au niveau stratégique, outre le processus coopératif, il n'y a que le consensus qui fait appel au langage simple comme l'a bien dit le même interlocuteur : ***«le consensus recommande un langage simple»,*** un langage codifié (code ouvert), à même d'être partagé dans le but de la représentation collective des acteurs privés et publics. Cette simplicité est d'autant pertinente que les projets dont il est question soient complexes : multispécialités et multiacteurs, ce qui les renvoie plus aux activités semi et/ou non structurelles qu'aux activités structurelles tout en étant dépendant de ces dernières et recommandent au niveau stratégique de l'acteur privé (vu plus haut) une simplification de l'ensemble des paramètres qui conduisent à la décision de l'acteur public[528] :

«*Les projets dont on parle sont tellement compliqués. A aucun moment, on peut donner l'ensemble des paramètres qui conduisent à une décision. Il faut bien schématiser, simplifier, de façon à se ramener à l'essentiel de la décision. On fait une hiérarchisation de l'information, sinon le décideur [public] » ne pourra sentir «ce qui est important et ce qui ne l'est pas» (VPC).*

---

[527] La codification telle qu'elle est définit par notre interlocuteur (VPC) s'oppose à sa définition mentionné ci-dessus et qui cadre avec la notion de codification que nous entendions bien dans ce travail. Le langage simple participe de l'intercompréhension à condition qu'il ne berce pas dans le simplisme puisque l'on ne traite pas de projets simples mais plutôt complexes.

[528] Dans la perspective de la clarification de solutions satisfaisantes pour les uns et pour les autres suivant la rationalité sociologique, qui s'accommode plus du modèle incrémental de la décision à Lindblom Charles (1959) suivant lequel le processus de décision repose sur le marchandage, c'est-à-dire par la persuasion, la discussion et la négociation au lieu et place d'une approche systématique de l'approche rationnelle de la décision tant dans son volet analytique de coûts-bénéfices (liée aux facteurs économiques et à l'efficacité technique par exemple) car comme nous l'avons dit ici la contrainte dynamique de l'économie politique est un principe premier, que par la connaissance ex-ante des conséquence du choix d'une option par rapport à une autre, c'est-à-dire que le niveau du risque et d'incertitude serait supposé connu, or justement c'est la recherche d'une solution satisfaisante qui prévaut compte tenu des connaissances et du savoir-faire de chacun eu égard au degré de maturité d'une branche du secteur de l'infrastructure ; Lindblom Charles (1959 : p 79-88), the science of Muddling through, public administration Review, V19 ;

La notion de consensus désigne généralement un accord général minimum. Et implique de part et d'autre, au travers de l'opérateur de reconnaissance, «l'analyse des mécanismes et des procédures qui font naître la décision collective»[529]. Au niveau de chacun des acteurs public et privé, Ces mécanismes sont à la fois d'ordre politique et technique et mobilisent l'accord de chacun des membres de leur organisation-instituée qui serait compétent pour donner ou non son accord à une décision. Mais avec le consensus, il suffit qu'un acteur donne son veto pour que le consensus échoue. Au niveau artefactuel d'objets concrets (outils de gestion, mots du langage, prototypes, etc.), le consensus mobilise la négociation entre les acteurs en vue de l'adoption d'une décision sans vote, sous forme d'accord tacite ou explicite. Et conduit les acteurs concernés à s'impliquer durablement avec une volonté d'aboutir systématiquement à un accord. Or le discours de nos interlocuteurs privés tend à infirmer cette supposition notamment au niveau de la technostructure, ce qui rend le concept de consensus opératoire chez eux, plus au niveau stratégique qu'au niveau technologique et opérationnel, celui de l'heuristique du *problem-solving*. Ainsi, c'est bien *le consentement* au niveau de la technostructure privée qui permet d'aboutir à une décision collective privée, décision qui ne s'impose qu'à l'égard des membres compétents *dont l'objection doit être argumentée.* Le consensus rime alors avec la rationalité sociologique à la Habermas sans donner explicitement la part belle à la rationalité téléologique, tandis que le consentement, nécessitant la faculté de traduction, suivant la logique d'apprentissage collective, implique le dépassement d'une telle rationalité qui a trait à la communication pour embrasser le terrain de l'opération par le concept d'imagination beaucoup plus axée sur la capacité créative qui n'aboutie pas nécessairement à l'entente *ex-ante* notamment dans la phase de préparation de l'offre par l'acteur privé.

Au niveau public, le consensus politique inhérent à la stratégie de l'acteur public rime avec la coïncidence de ses décisions politiques et techniques si tenté qu'une coordination dense intra-public et/ou inter-publics soient au rendez-vous, alors qu'il s'impose du côté privé qu'au niveau stratégique et donc politique et se voit alors décliner au niveau de la technostructure sous forme de consentement où la validité d'arguments sur l'accord ou non-accord doit être motivé de façon à solutionner le problème au travers de deux assertions possibles -'on y va parce que…' ; ou 'on n'y va pas parce que…'- qui concluent tout un questionnement pertinent : «*Qui est le client [public] ? Qu'est ce qu'il recherche ? Qui sont les concurrents intéressés ? Est-ce que on a tous les savoir-faire chez Vinci ? Est-ce qu'on peut aller chercher un partenaire externe pour traiter un tel point technique ? De combien on parle ? Une fois on a une image fidèle de ce qui est le projet, en ce moment là, le comité de sélection décide s'il va étudier l'affaire ou pas*» (RPA).

Le consensus implique une communauté de valeurs et de normes à travers un objet de refoulement des aspirations véritables, des acteurs concernés, que sous-tend leur rationalité téléologique. Il n'y a que la rationalité sociologique à la Habermas qui aille dans ce sens, mais faisant adjoindre et cohabiter par l'opérateur de traduction et donc d'interfaces des questions/problèmes de toutes sortes (juridiques, techniques, financières, socio-politiques, etc.) et des acteurs multiples, acteurs pertinents «tous ceux qui, à titres divers, ont une légitimité à intervenir dans le domaine»[530] de PPP à l'occasion de passation d'un marché public tant du côté public que du côté privé. Or compte tenu des acquis des pages qui

[529] André Akoun (1995, p : 412-413), le consensus, in Encyclopédia Universalis, Paris ;
[530] Philippe Moreau Desfarges (2006 : 60), la gouvernance, Que sais-je ? PUF, Paris ;

précédent «la norme doit se cristalliser au carrefour de la contrainte [liée aux principes évoqués supra y compris de la concurrence et du maximum de participation] et du consentement, ne fonctionnant que si elle est intériorisée et vécue»[531]. Il n'y a alors que le consentement, vu comme une version complexifiée du consensus, au travers de la technologie du pouvoir agrégée liant l'acteur public à l'acteur privé où la délibération est de mise, qui permet de solutionner les problèmes de gouvernance par l'efficacité et l'efficience de l'action organisée en tant qu'action collective. Encore faut-il que le consensus préfigure l'action organisée au sein des sociétés privées, vues comme groupement devant incarné ce qui est supposé être (jusqu'à alors) l'acteur privé à défaut d'être «le commanditaire» du groupement ? Le consensus qui est d'ordre stratégique à comme prolongement le consentement d'ordre opérationnel -au sens de l'imagination créative compte tenu du répertoire interne partagé- non pas seulement au niveau intra-organisationnel, chez Vinci-Concession, mais aussi au niveau inter-organisationnel eu égard aux parties participantes dans le groupement quand cela est nécessaire si le comité[532] de sélection chez Vinci décide d'y aller. En effet, la procédure de remise de l'offre chez Vinci Concession emprunte plusieurs étapes préalables qui convoquent en chacune d'elle un comité **interne** différent (TBC[533], RPA)[534], dont la coordination repose sur des protocoles qui sont mises en place à l'occasion de l'étude d'un projet, d'abord entre les différentes entités juridiques du groupe en l'occurrence Vinci-Concession et Vinci-Contracting et avec des entités externes quant les ressources et compétences complémentaires du marché s'avèrent nécessaires au bouclage du dit projet et donc de renforcer *in fine* une partie de la chaine de valeur.
Au niveau interne du groupe, ces protocoles reposent en effet sur des routines organisationnelles dont la structure peut être qualifiée de «**structure-projet**» parce que les interdépendances et les positions des éléments (entités juridiques du groupe et/ou entités externes) et des individus changement fréquemment si bien qu'en chaque étape de projet «les enveloppes juridiques et organisationnelles des éléments du réseau sont modifiées, combinées et imbriquées dans le cadre du partenariat»[535] :

Le comité de la prise en considération du projet ou *le comité de sélection* dont la constitution vient suite à l'identification d'un projet et à son analyse synthétique fait par des commerciaux et/ou des dirigeants qui ont reçu l'information de leur base. Ce comité est composé uniquement de managers à savoir outre les apporteurs de projet, l'équipe de développement de Vinci-Concession, Directeur général (désormais DG) de Vinci-Concession qui en est le pilote, DG de Vinci-SA, DG de Vinci Contracting, etc., mais pas de DRH. Ces acteurs représentatifs de diverses entités pertinentes opèrent sur la base d'une sélection informelle puisque il n'y a pas de vote, et décident *in fine* de l'opportunité ou non de l'étude de l'affaire quant ce n'est pas des affaires exposées par les apporteurs, qui viennent généralement du Pôle Contracting (RPA). Ces derniers ne sont pas sensés êtres d'accord avec les cadres de Vinci-Concession qui ont une sensibilité financière et juridique amplement développé au vu de la véracité de leur expertise dans ces domaines et qui veulent y aller par exemple. Ce serait alors tranché au niveau de la direction générale du groupe (PDG). La décision de faire l'étude donne alors le droit d'engager des dépenses par la constitution d'une équipe tant du côté

[531] Ibid., p : 62-63) ;
[532] La notion de comité est amplement définit plus haut ;
[533] Cadre financier chez Vinci-Concession ;
[534] Directeur administratif et financier d'une filiale de Vinci-Concession ;
[535] Brigitte Rorive (22-23/11/2003), L'entreprise réseau : unicité de la formule, diversité des situations, 14ème Congrès du l'AGRH, Grenoble, France ;

Contracting[536] que du côté Vinci-Concession ; ensuite, *le comité de bouclage* pose la question des conditions de possibilité d'envoie de l'offre en termes de compétences et de savoir-faire et en termes de ressources nécessaires au prototype à réaliser en tant que bien et service public à la fois : faudra-t-il se limiter aux bras juridico-financier (Vinci-concession) et industriels du groupe (Vinci construction, Vinci énergie, Eurovia, etc.) ? Ou faire appel à d'autres partenaires externes aux compétences pointues et hyperspécialisés[537], quant ce n'est pas des pures investisseurs financiers ? Certes, ces acteurs doivent établir un compromis dans l'esprit de concertation par rapport aux attributs de l'offre du projet, à savoir le prix, le projet technique (design, construction, exploitation, gestion) et le contrat, sans faire fi de la rente future, qu'il faudra dégager et partager dans le court, moyen et/ou le long terme au prorata de leur implication financière et/ou technique dans la future société de projet. Et, il n'est pas exclu que certains acteurs déclinent leur implication, dans l'esprit du consentement, si les paramètres linguistiques et extralinguistiques présentent à leur yeux beaucoup d'incertitudes et/ou des risques.

En cas d'accord, un responsable de projet est nommé et les équipes de travail se mettent en place : équipe technique, équipe juridique (représentant chacun des partenaires externes afin de délimiter et rendre acceptable les paramètres linguistiques par rapport aux paramètres extralinguistiques), équipe des commerciaux, Marketing, etc. Chaque équipe se concerte de façon large par rapport aux contraintes endogènes et exogènes (relatives aux autres équipes et au client institutionnel) et par rapport au consensus préalable obtenu par des apporteurs d'affaires avec le client public lorsque le démarchage a été fait préalablement à la rédaction du cahier des charges. Cette connexion de la dimension interne d'une équipe à sa dimension externe est assurée par le rôle d'interface du responsable de projet nommé, qui doit alors assurer la cohabitation des expertises, compte tenu des contraintes de chaque équipe et par rapport au consentement qui leur est demandé pour ne pas dire le consensus ; et c'est *au comité du risque* au niveau de la direction générale de Vinci-Concession et par delà au niveau du *corporate governance* de Vinci-SA suivant les questions du seuil d'investissement (au-delà de 50%) d'apprécier enfin l'évolution du l'offre pour la remettre :

«*Dès la sortie de l'appel d'offre, tout le monde l'étudie et fait ses recommandations et ses commentaires. Chacun a un domaine d'expertise qu'il développe et partage au bon moment, et ensuite, chacun garde son expertise, [compte tenu]…. du processus de contrôle : pour chaque comité, on a une note juridique, une note financière….qui garde leur indépendance de vue. [Donc], une indépendance de vue dans un travail par équipe au bénéfice du projet…Le chef de projet [assure alors] un arbitrage raisonnable à la limite de l'indépendance de chacun… et qui respecte [leurs] contraintes financières, juridiques et techniques. [Mais] cet arbitrage peut se faire au niveau de la direction générale [du groupe] en cas de désaccord* » (TBC).

Ici encore la coordination par les comités oriente vers un choix plutôt que vers un autre et questionne *in fine son implication* au bénéfice du projet par une indépendance de vue, une concertation approfondie, large et ouverte entre une multitude d'acteurs représentatifs des entités des groupes (Contracting et Vinci-Concession) et/ou par des acteurs externes qui possèdent des compétences et/ou des ressources que Vinci-Concession n'a pas. Une telle

[536] Vinci-construction, Vinci-énergies (travaux électriques), Eurovia ;
[537] Dans le domaine de la télécommunication (ex : Thalès, Alcatel, etc.), le transport (ex : Veolia, Kéolis, etc.), le Nucléaire (ex : EDF, AREVA, etc.)

coordination qui donne la part belle à la convention de qualification et d'effort devait conduire à la création d'un cadre institutionnel nouveau (Builder) par lequel se gouvernerait le projet de PPP tout en laissant une marge de manœuvre aux concertations futures (clause de rendez-vous indiqué plus haut) compte tenu de la dynamique de l'économie politique en tant que (SAC). La coordination par les comités emprunte alors la structure de la connaissance de «l'acteur privé» pour y inclure le processus de la connaissance sur la base de la logique de l'apprentissage collective compte tenu des règles de jeu que secrètent le réseau d'institutions, la dynamique conventionnelle et les parts semi et non-structurelles par rapport à la part structurelle des activités de conception, de réalisation, de l'exploitation de l'infrastructure, qu'il faudra imaginer comme étant complémentaires. C'est bien la dynamique de la règle de jeu qui donne sens aux acteurs stratégiques à l'œuvre au sein des comités[538]. Les pôles attracteurs de sens de la gouverne du projet sont alors créateurs de normes aussi dynamiques que rapportées au système adaptatif complexe qui est l'économie politique en tant que savoir de la gouvernementalité (marché des biens et services d'infrastructures publiques et marchés financiers) donc du gouvernement à distance par l'état et donc l'acteur public via les technologies de collaboration/de pouvoir, lesquelles doivent leur raison d'être qu'aux souverainetés auto et transréférentielle des acteurs.

Cet espace de jeu de l'action organisée, inhérent à

La coordination par comités et la coordination inter-comités ne peuvent que susciter plus au moins de l'innovation en chaque attribut de l'offre de projet. Elles créent l'espace de jeu de l'action organisée au regard de chaque branche du secteur de l'infrastructure publique. C'est dans cet espace que s'effectue l'arbitrage 'efficient' entre tous les dépositaires d'enjeux dans le projet. Il porte à la foi sur le prix du projet, sur la technique et sur le contrat. Et se révèle le plus souvent difficilement réalisable (RPA). L'on voit alors deux niveaux d'arbitrages en matière de choix : un arbitrage du responsable de projet nommé ; et un arbitrage du PDG en cas de conflit entre les représentants des entités juridiques du groupe, qui balisent la structure organisationnelle inhérente au protocole mis en place. Ces deux niveaux d'arbitrages sous–tendent à des moments différents mais synthétiquement une coordination mixte donnant la part belle à l'horizontalité institutionnelle, basée sur la créativité et la confiance et à la verticalité institutionnelle basée sur l'autorité du PDG du groupe, qui est en même temps le PDG de Vinci-Concession. Nos informateurs de Vinci insistent sur l'importance de la coordination contractuelle dans le montage juridico-financier et technique entre les différentes entités du groupe pour limiter les risques systémiques. En même temps, il est rare qu'un projet de concession soit pris en charge seulement par les entités de Vinci. Ce qui augure l'importance de la coordination inter-organisationnelle avec des entités externes au sein d'une future société de projet. Entités disposant de ressources financières (banques, fonds d'investissement) et/ou des compétences pointues (exploitation de transport collectif : Kéolis par exemple), construction (Eiffage, Bouygues, société locale ou régional de BTP etc.), industrie (télécommunication, nucléaire, transport, etc.). On a donc affaire à des activités qui peuvent être similaires (BTP) faisant appel à des entités externes locales, bras industriels d'un gouvernement municipal ou régional, émetteur de l'appel d'offre comme c'est le cas du projet du Grand Aéroport de l'Ouest de la France. De même, qu'il n'est pas exclu que des sociétés concurrentes à Vinci puissent s'allier en consortium pour l'obtention de la maitrise d'œuvre d'un projet à forte composante de construction comme l'a bien indiqué le directeur de projet (LCC). De telle alliance se fait généralement suivant une division du travail ou de rôle de

[538] Qui représentent des entités juridiquement indépendantes même si certaines parmis elles conservent leur dépendance économique au sein du groupe Vinci entre-autres.

façon à ce que chaque entité représentée dans la société du projet s'atèle à une tâche qui lui est dévolue et dont elle possède une compétence avérée. Les projets de transport sur rail impliquent le plus souvent des partenariats avec les sociétés dédiés à l'exploitation. Il en est de même d'autres activités complémentaires de types industrielles ou financières nécessaires à l'atteinte d'une taille critique susceptible de faire face à l'ampleur des projets de concession/construction. Tous ces éléments-là mobilisent des négociations et des concertations approfondies avec les futurs partenaires de Vinci, qui est généralement «commanditaire» de la société de projet. Remarquons que parmis les partenaires, il faudra bien distinguer les financiers et les industriels et parmis ces derniers certains partagent avec Vinci-concession un répertoire de connaissances et savoir-faire, qui fait d'eux une communauté de pratique aux grés de la logique dominante de différents projets :

«*Ces gens soient se regroupent entre eux parce qu'ils estiment qu'il faut être plusieurs industriels de même nature. Soient, ils cherchent à s'allier à des fonds d'investissement. La caisse de dépôt en est un. On travail beaucoup avec eux. Axa en est un autre….Parmis ces gens qui s'intéressent à investir dans l'infrastructure, en général de transport, bâtimentaire, etc., avec qui on pourrait bien s'entendre pour un projet donné»* (LCC).

En d'autres termes, il arrive que les industriels de même nature, voire aux activités complémentaires au modèle économique de Vinci, ne participent pas à l'investissement financier. Dans ce cas-là, faire appel aux investisseurs purs est une nécessité. L'exemple de CDG offre une illustration à cette problématique d'un partenaire industriel de Vinci-Concession:

« [*La société X] par définition met très peu de capital : ce n'est pas un investisseur…Vinci est évidemment embêté parce qu'il y a un trou. Il faut donc faire venir des investisseurs purs. Axa et la caisse de dépôt. [Ce dernier] est un investisseur institutionnel qu'il faut avoir avec soi*» (MGA).

Tous ces paramètres extralinguistiques sont à prendre en considération pour consentir sur les variables stratégiques qui nécessitent un questionnement linguistique suivant l'assertion principielle suivante : «*est ce qu'on a la même vision du risque ? La même vision de la gouvernance de la future société de projet ?* » (LCC)
La réponse à la question fera «*le tour de table pour avoir les capacités financières et les capacités techniques. Une fois qu'on l'a fait, on signe des accords de groupement pour dire : on va répondre ensemble à l'appel d'offre. Voila les règles qu'on se fixe et on attend la sortie de l'appel d'offre»* (Ibid.)

Ainsi, à la coordination «interne» au groupe où l'autorité cohabite avec la confiance entre plusieurs entités juridiques indépendantes, il faudra alors ajouter une coordination par co-stratégie et/ou par co-conception, nécessaires à la création du consortium et par delà de la société de projet, puisque Vinci en tant que Leader de groupement (souvent) dispose de compétences clés qui n'embrassent pas la totalité des compétences requises aux différents projet de PPP. Dès lors, la mise en place de routines inter-organisationnelles s'impose pour prendre en charges, via les interfaces, les routines propres à chaque entité du consortium pour faciliter l'échange de l'information et «les procédures de co-décision» pour des choix

techniques ou économiques à effectuer à différents moments de la conception du projet»[539] par rapport aux risques probables :

«*C'est un groupement temporaire d'entreprises. Il est concrétisé par un accord signé, qui fixe les règles de jeu : qui va payer les frais d'études ? Qui met les ressources humaines ? Qui a le droit de parler au nom du groupement ?, etc. En général, ce sont des investissements importants : plusieurs millions d'euros d'investissements commerciaux, potentiellement à perte. Si on ne gagne pas l'affaire, l'état ou le concédant ne vous indemnise pas ou ne vous indemnise qu'une fraction du coût du développement* » (LCC).

La forme contractuelle de coordination partenariale vise à minimiser les coûts des études, voire des travaux dans la perspective d'une maximisation de la rente globale pour tous les dépositaires d'enjeux dans la société de projet. Mais en même temps, le contrat est par définition incomplet dans la mesure où le système de récompense et d'incitation ne peut couvrir tous les événements aléatoires, et tous les risques ne sont pas probabilisables. C'est pourquoi, partager la vision de la gouvernance de la société de projet est une condition de la forte incitation à la coopération. Ainsi, le processus de codification aboutissant aux deux aspects : partenarial de la relation contractuelle et coopérative découlant de l'intérêt commun à dégager une rente globale sont des assises pertinentes à l'activation positive des potentialités des acteurs par la dynamique conjoncturelle et/ou structurale de l'économie politique en tant que savoir de la gouvernementalité. Ceci n'exclue en rien l'activation négative liée aux événements imprévisibles ou incertains que la codification et l'abstraction ne peut prendre en charge. Ainsi, le processus de décision organisationnelle est motivé par le consensus entre les acteurs publics et privés (le groupement/ société de projet). Il est aussi encouragé par le consentement qui s'opère au niveau intra et inter-organisationnel. Le consentement considère la prise de décision comme l'activité semi-structurelle et/ou non-structurelle la plus importante par rapport à l'activité structurelle dans toute organisation, pour reprendre l'idée magistrale de James March et Herbert Simon (1958), et faire ainsi un corps organisationnel d'une «coalition politique» à bases de compromis de toutes sortes par lesquels la rente futur serait dégagée tant dans la phase de développement, la phase de construction de l'ouvrage que dans la phase de son exploitation et de sa gestion eu égard au besoins exprimés par le client public. Chez Vinci, la remise de l'offre convoque en chaque étape un comité dédié où à chaque fois le modèle d'affaire du groupe est interrogé, si bien que des entités de Vinci-Concession et Vinci-Contracting se lient par contrat vu leur indépendance juridique et que cette structure organisationnelle facilite l'arbitrage en cas de conflit par l'assurance du saut structurel de la direction générale du groupe. Ce qui n'a pas d'équivalent si l'on rajoute un ou des acteurs externes industriels et/ou financiers, qui n'ont pas forcément les mêmes intérêts si ce n'est l'intérêt commun de dégager une rente globale dont les détails logent un ou plusieurs «diables». C'est bien dans ces détails-là que le consentement et par delà la codification s'opèrent en convoquant d'autres comités créateurs de normes ou de règles de jeu de la gouvernance de la société du projet que nous verrons plus bas.
Ainsi, les processus de codification et d'abstraction ne donnent sens à la gouvernance de PPP à travers les technologies de collaboration/de pouvoir qu'à partir du consensus entre l'acteur public et l'acteur privé. Ce sont les stratèges et les commerciaux privés qui tentent d'arracher le dit consensus soit en amont du projet ou lors des phases de présélection. Le consensus s'impose alors comme problème, celui de la manière de l'obtenir qui elle, dépend du type de

[539] Coriat, 2000 ;

projet de PPP et de la manière d'articuler les problèmes à résoudre lors de l'évaluation des stratégies décisionnelles entre notamment la direction et les équipes de projets concernés : les juristes, les techniciens et les financiers. Ces derniers devront alors consentir sur la validité de l'offre du projet compte tenu du modèle économique tant en interne qu'en externe avec les futurs partenaires du groupement. En d'autres termes, le consensus tel que nous le voyons ici implique nécessairement le consentement entre divers partenaires et par ricochet une compétence organisationnelle qui est du ressort de comités, du Responsable de projet nommé, de la direction générale au niveau interne, du promoteur du projet. Bref, tout ce qui constitue les compétences d'interfaces et les facteurs organisationnels Hard et Soft. C'est pourquoi, il faudra prendre en considération les «*coûts d'obtention du consensus [comme vu ci-dessus] qui ne peuvent être annulés.* De même, il existe des temporalités propres à la formation du consensus. On ne peut «sauter» le temps du «*front end* » : *préserver et garantir la rente future suppose un investissement préventif dans l'obtention (et souvent « l'achat») du consensus préalable*»[540].

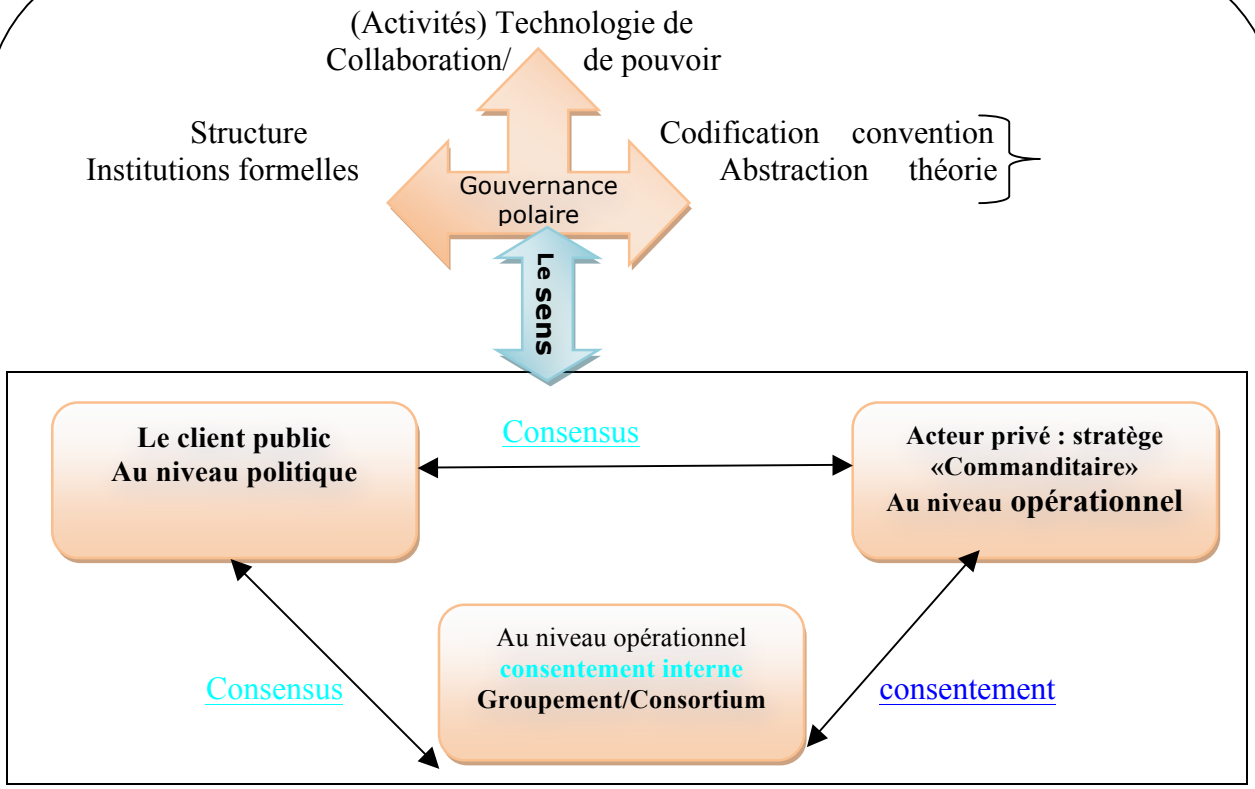


Fig. 11 Le sens de la gouverne par le consensus et le consentement

1-2) Le consensus est conditionnel d'une bonne gouvernance du projet PPP vu du côté public vis-à-vis du privé

Comme vu plus haut, le processus préalable qui participe de la légitimité du projet implique évidement *un consensus* de tous les acteurs publics concernés, y compris les associations de riverains, etc., et les contraintes qui s'imposent à eux. Ce consensus est consubstantiel aux réseaux d'institutions qui leur donnent sens notamment eu égard aux comités publics (voir

[540] Benjamin Coriat (2000) ; L'auteur emprunte l'expression anglo-saxonne «frent end» pour désigner la période longue du projet depuis l'identification d'une demande réelle ou potentielle jusqu'à la mise en place des conditions nécessaires à sa réalisation effective.

plus haut) formés par les acteurs locaux, qui sont mus par les enjeux de la gouvernance locale du projet de PPP en question. Ainsi, *les contraintes et le consensus dans lesquels se logent les normes de(la gouvernance du projet) s'imposent évidement aux acteurs privés qui se proposent de répondre à l'appel d'offre et surtout à ceux qui seront présélectionnés*. Ils concernent en premier lieu les stratèges des acteurs privés qui s'alimentent évidement du travail de défrichage fait par leurs commerciaux. Et se voient alors décliner dans leur technostructure par *le consentement* des acteurs légitimes (stratèges, commerciaux et développeurs).

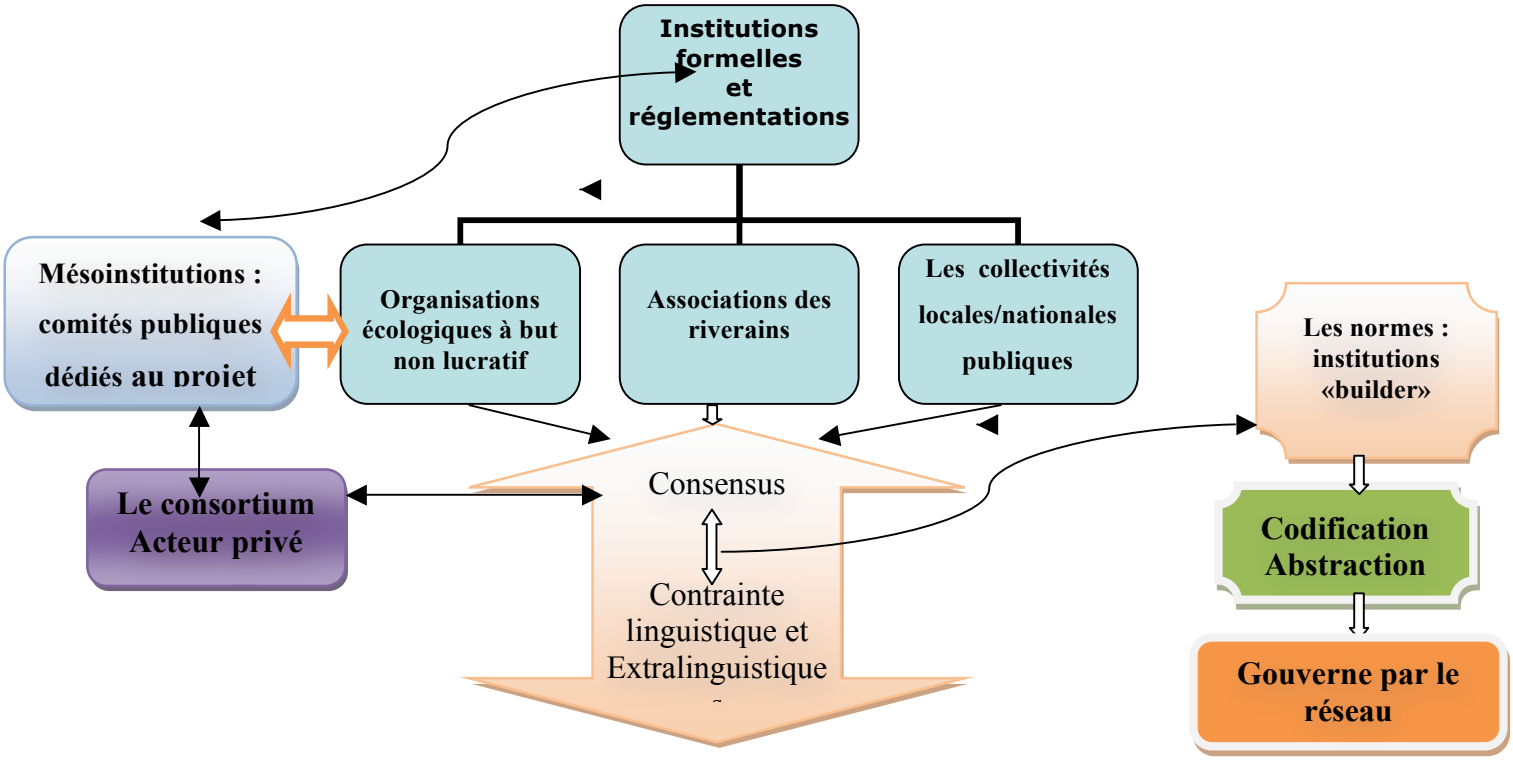


Fig.12 : la gouverne du projet entre consensus et contraintes

A ce stade parait clairement l'importance du consensus entre les différents acteurs publics qui viennent légitimer le projet par la création des institutions dédiées compte tenu du choix de l'opérateur privé, consensus qui implique donc des contraintes légitimées par le contexte du développement du projet, balisé par des enjeux locaux et nationaux qu'il colporte. Il opère à mi-chemin des contraintes linguistiques et extralinguistiques notamment dans les différents comités et forums publics où les différents acteurs publics locaux, nationaux et les ONG[541] détiennent des intérêts idéaux pas forcément alignés. Et elles sont donc amenés à concilier leurs intérêts par le compromis, étant donné la structure organisationnelle politico-administrative, qui révèle plus son côté institutionnel suivant le mode de l'habitus même si les acteurs locaux possèdent une autonomie juridique et organisationnelle. Ces comités et forums qui figurent les mésoinstitutions et/ou institutions intermédiaires, visent en effet le partage du pouvoir entre les dépositaires d'enjeux publics dans le projet à défaut que le dit pouvoir se confonde avec l'autorité légitime du gouvernement à distance par l'état. Ces comités

[541] Organisations non gouvernementales ;

consultatifs visent comme nous l'avons indiqué *supra* à mettre le projet sur de bons rails, de façon à le stabiliser pour le long terme. A la différence de la France, dans certains pays anglo-saxons comme la grande Bretagne, se sont les agences qui œuvrent dans la gouverne du projet du PPP ou PFI (vu plus haut) d'une manière indépendante sous commandement du gouvernement. On retrouve dans les cas présents une forme de collégialité qui serait vue comme un ensemble de spécifications normatives au sens de Max Weber (1971) : elle n'est pas un principe d'organisation qui évoque un procédé substantif par lequel la possibilité d'une structure sociale collégiale représente un idéal-type pure, mais plutôt *une procédure* au sens de Malcom Waters (1989).

Mais au stade de la négociation dans les phases d'avant projet ou d'après sélection d'un groupement (concessionnaire) entre la maitre d'ouvrage public et le maitre d'œuvre privé, le consensus auquel il faudra tendre dans le premier cas nécessite des compétences stratégiques d'ordre politique où d'un côté les représentants du gouvernement, élus démocratiquement sur la base d'un programme socio-politique, (qu'il faudra traduire en projet socio-économique), possèdent une légitimité en vertu d'élection ou de nominations et non en vertu de compétences techniques. On est bien là en présence de la bureaucratie élective au sens de Weber (1971). La technostructure, comme l'agence, possède une compétence technique, qui lui permet de mener à bien les négociations détaillées avec l'acteur privé dans les différentes phases du projet.
A l'échelle nationale, les projets de PPP impliquent du côté public des comités interministériels, qui convoquent des compétences aussi larges que transversales pour renfermer des domaines tels que l'aménagement du territoire, l'écologie, le génie civile, l'urbanisme, l'économie, etc. En ce sens, ces comités ou technostructures peuvent être considérés comme des organisations collégiales qui détiennent l'autorité technique et l'autorité légale déléguée par les gouvernements à distance par l'état. Leur expertise dans le domaine de construction/concession d'ouvrages de grandes envergures, et leur faculté d'imagination, de conceptualisation et d'apprentissage tout au long de la procédure collégiale de légitimation politique du projet, peuvent en faire des experts avisés, égaux et mus par le consensus suivant la spécialisation de chacun. Mais le plus souvent, compte tenu des postulats centraux de cette thèse vus et revus plus haut, la complexité des projets de PPP appelle des innovations conceptuelles coûteuses en temps et en argent que les acteurs privés développent ardemment dans le contexte de raréfaction des ressources publiques, conduisent à penser autrement. En effet, les compétences pointues peuvent être trouvées ailleurs, c'est-à-dire dans le marché, notamment dans la phase de l'ébauche du projet technique et dans ce cas-là, la technostructure ou comités ministériels ou interministériels ne peuvent être considérés comme des organisations collégiales, mais plutôt des organisations bureaucratiques devant faire appelle à l'expertise externe d'ordre juridique, financière et/ou technique. C'est donc du côté de l'acteur privé à qui sera confié la conception et la réalisation du projet qu'il faudra définir l'organisation collégiale par rapport à son marché : ses clients publics, comme vu supra.

1-3) Conclusion

Les acteurs privés intéressés par l'offre d'un projet, tel que Vinci, se doivent tant en interne qu'en externe avec leur futur partenaire du consortium d'émettre leur avis, leurs réserves argumentés, suivant la nature de leur compétence juridique, financière et technique, dans des notes internes, dans des réunions et enfin dans des comités de ratification indiqué supra. Ainsi, du côté privé, compte tenu des dimensions du concept d'activité vu plus haut, doublé de l'ampleur de la concurrence, le consentement, en tant que processus de décision intra-

organisationnelle et inter-organisationnelle (consortium/concessionnaire ; sous-traitant, etc.), est alors conditionnelle de la gouverne par le consensus au niveau politique tant des acteurs publics que des acteurs privés. Et que le consensus en tant manière de gouverner les affaires publiques conditionnent l'action organisée par le consentement de la ou les technostructure(s) des acteurs privés. Ainsi dans le consensus et dans le consentement il y a une société, il y a un marché qui se construit et *se régule* autour du verbe et autour du code en tant que résultat de la codification. Car, «le code est un ensemble de normes, de pratiques posant des contraintes, susceptibles d'interprétation ouvertes. Le but est de sécréter de l'autodiscipline par une conscience claire des intérêts communs. La loi est adoptée selon des procédures constitutive et porte des effets juridiques précis ; *le code lui, est le fruit de négociations*[542]. Celles-ci, souvent, mais pas toujours, se déroulent au sein d'un secteur [en l'occurrence de l'infrastructure], d'une profession. Le code est un processus auto-organisationnel»[543]. Il façonne autant qu'il soit façonné par les acteurs en permanentes négociations.

Les notions de consensus et de consentement sont d'abord des principes conditionnels de toute dynamique de l'action organisée par la gouvernance en tant que système hypothétique incluant réseau d'institutions, convention et activité. Ces deux notions permettent alors de combiner au niveau de chacun des acteurs public et privé des compétences juridiques, techniques, financières, organisationnelles. C'est la manière dont elles seraient gouvernées qui en détermine l'ampleur en termes de satisfactions/insatisfactions. Plus particulièrement au niveau politique, le consensus se propose de piloter le consentement dont la vocation est apparemment intra et inter-organisationnelle ; dans l'autre côté, le consentement en tant qu'action organisée conditionne la viabilité du consensus politique par le consensus technique. Dans le PPP, l'action organisée nécessite une gouvernance, dynamique par le consensus vu comme étant conditionnel du consentement en tant qu'action organisée efficace et pragmatique, et dont l'essence n'est pas purement politique, mais dépendant d'une heuristique comme celle du *problem-solving* de nature technologique, faisant appelle à des processus et incluant des acteurs compétents et légitimes dans leur domaine respectifs au travers d'*un dispositif de gestion*. C'est bien ce dispositif de gestion qui s'intègre dans des processus, et conditionne tant l'efficacité de l'action organisée que l'ampleur de la traduction de l'intérêt général en un objet à construire/à exploiter conformément au projet politique de la collectivité publique. Cette traduction, qui s'opère entre le concept (très difficile) de l'intérêt général et la création de la valeur commerciale médiate, indique judicieusement que dans la gouvernance de PPP les acteurs *intègrent les dimensions des autres conformément aux principes évoqués supra tant du côté privé que du côté public et réussissent à les incorporer dans des technologies sociales, de collaboration, de pouvoir qui ne font fi du marché financier, du marché des biens et services publics et du marché des ressources humaines de façon à ce que la vision de la gouvernance de la société du projet soit partagée, quoi que sa mise en place n'est que momentanée, fait indépendamment des sociétés du groupement de façon à ce que sa structure organisationnelle traduise les impératifs tant du client public que de son économie politique (marchés) et sa dynamique. Comment se gouverne-t-elle alors au grès des activités, de son financement, de l'expertise des sociétés qui la compose ?* C'est bien la réponse à ces questions qui donnerait la synthèse pertinente de la balance entre la satisfaction du besoin du client public et la réalisation de la valeur (financière) de la dite société de projet via la dynamique de l'économie politique à tous les niveaux micro, méso et macro. C'est ici que le détail de la gouvernance de la société de projet qui révèle son aspect

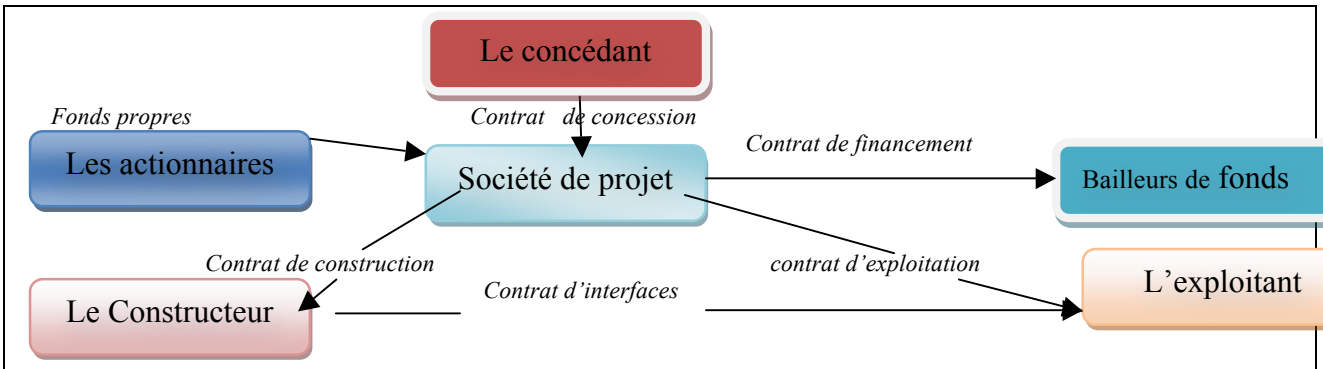
[542] Nous soulignons ;
[543] Desfarges, 2006 : 64 ;

diabolique au-delà de l'intérêt commun quant à la formation et le partage d'une rente maximale. Encore une fois, ce sont les impératifs de l'économie politique en tant que système adaptatif complexe (ou vague) qui dicteront en dernier ressort l'ampleur de chaque côté de la balance entre les prêteurs et les investisseurs de la société de projet et les intérêts de la collectivité publique en termes pragmatique qu'idéologique. C'est de l'alignement de leur intérêt qui ferait dire que *la vague* a su stimuler la capacité créative du *surfer*, quoique le postulat central de cette thèse en limite partiellement l'ambition si l'idéologie politique prend le pas sur le pragmatisme intelligent de la gouvernementalité par rapport à la souveraineté de chacun des acteurs impliqués. Et l'on se souvient au moment de l'écriture de cette recherche, de la querelle (2011) idéologique aux États-Unis d'Amérique, des Républicains face au pragmatisme du Président Obama par lequel la hausse des impôts pour les contribuables Américains riches était l'une des solutions retenues pour résorber la dette publique, pourtant réclamer par l'opinion publique partout dans les pays les plus avancés et en même temps les plus endettés. Cette querelle marquant la défaite du président a posteriori, a une visée idéologique dont la substance est de marquer son incapacité à gouverner y compris dans la perspective court termiste des élections de 2012, et de rendre, dans cette attente, le système politique ingouvernable à certains étages de l'économie politique. Il en découle la réaction négative du marché par la dégradation de la notation de la dette souveraine. Si les taux d'emprunts augmentent, c'est bien les bailleurs de fond de sociétés de projet de PPP qui en pâtiront, quoique l'emprunt à court terme serait moins avantageux par rapport à l'emprunt à long terme. C'est dans la relation partenariale impliquant les actionnaires au côté des bailleurs de fonds que la problématique de la gouvernance de la société de projet se pose, d'une part entre les investisseurs financiers (actionnaires) et les constructeurs qui visent le court terme et d'autres part, les actionnaires industriels de la sociétés de projet et les bailleurs de fond (banques d'investissement). Ces derniers visent le long terme dans le cadre de PPP s'agissant de contrat de partenariat (CP) ou de contrat de concession (CC). C'est ici que réside en effet l'enjeu véritable de la gouvernance de la société de projet.

Section 2 : La gouvernance de la société de projet comme synthèse de la gouvernance du PPP

Au fil de cette étude empirique nous avons essayé de comprendre la gouvernance des organisations par le prisme de notre modèle hypothétique. Celui-ci s'est révélé limité pour caractériser la gouvernance au travers de ses facettes contextuelles génériques prenant en compte diverses rationalités notamment technique que l'on trouve dans le contrat légal, diverses socialités à l'œuvre puisque nulle gouverne ne peut s'en en passer, divers risques génériques/incertitudes liés notamment à la dynamique de l'économie politique. C'est pourquoi, le pôle attracteur de sens nommé activité a semblé donner gage à la formulation nouvelle de l'hypothèse de la gouvernance cognitive par rapport à la gouvernance physique par le postulat de l'activité non et semi-structurelle par rapport à l'activité structurelle pour prendre ainsi en charge les technologies de pouvoirs/de collaboration au sein du dispositif de gestion ; de même le pôle attracteur de sens du réseau d'institutions donne sens aux technologies de collaboration, mais ce sens s'avère limiter lorsque l'aspect instrumental des institutions formelles ne s'en trouverait pas bousculer justement par la dynamique conventionnelle (et donc la convention en tant que pôle attracteur de sens), laquelle dynamique faisant appelle aux hypothèses de la convention d'effort et de la convention de qualification, aux travers des mésoinstitutions, des institutions auxiliaires ou des comités de toute sorte, y compris de risques socio-économiques et éthiques, qui viendraient ainsi dynamiser le dispositif de gestion par l'hypothèse de la codification (dans l'optique de

l'exploration) et par l'hypothèse de l'abstraction (dans l'optique d'exploitation). Mais la thèse que nous défendons se prolonge, et consiste à dire que le modèle hypothétique de gouvernance des organisations n'est opératoire que si les hypothèses de codification et d'abstraction sont prises en compte dans la gouverne socio-technique donnant la part belle à la gouvernance cognitive sans faire fi aux principes d'autolimitations de l'action publique par l'économie politique en tant que savoir de la gouvernementalité et le droit en tant que limitation des souverainetés des uns et des autres. De ces principes dérivent une pluralité de principes qu'il faudra incorporer dans les mécanismes de gouvernance prenant en compte les aspects dynamiques tout au long de la métaphore du fil électrique (position s'elle en est micro/méso/macro et inversement) de l'économie politique, à savoir la concurrence, le maximum de participation, par lequel les notions de global et de local seraient être vidé de leur substance, «la variété requise», la «multistabilité», etc. C'est ainsi que la gouvernance des organisations ne soit propice à donner gage à l'action organisée efficace et efficiente que si les paramètres linguistiques et extralinguistiques sont pris en compte afin de rendre le système de gouvernance gouvernable tout au long des étapes du cycle de vie du projet de PPP par le remplissage de leur abîme. C'est pour cela, que nous avions mobilisés les deux hypothèses additives du consensus d'ordre stratégiques des acteurs pertinents (Concédant/concessionnaire) et le consentement, qui le prolonge, d'ordre opérationnel et technologique (intra et inter/organisationnel) dans la perspective d'une coordination de l'action collective dans diverses étapes par le savoir (économie politique) et par la relation sociale incluant le saut structurel, le capital social, l'autorité, la coercition, la (inter)compréhension, l'explication (avant projet, offre de projet, choix du concessionnaire, et la constitution de la société de projet que nous verrons ici-bas). Bref, un consensus et un consentement qui prennent en charges diverses rationalités instrumentales et stratégiques, et qui justifient le pourquoi de la limitation des paramètres linguistiques par rapport à ceux dits extralinguistiques, afin de baliser les contextes génériques et les situations dans lesquelles se trouverait *le surfer* dans son rapport à *la vague*. Maintenant, nous allons insisté plus avant sur l'étape de la constitution de la société de projet et de sa gouvernance (2.2) compte tenu de la gestion des risques suivant que ceux-ci soient appréhender en termes de la rationalité technique qui ressortisse au contrat légal, ou autrement par leurs caractères non-prévisibles (2.1) dont le ressort serait lié à la dynamique de l'économie politique en tant que savoir du client public mais aussi du promoteur du projet au sein de la société concessionnaire et de tous les dépositaires d'enjeux en son sein (voir le schéma de ci-dessous).



13[544] : l'enjeu de la gouvernance de la société de projet est dans la balance de ses investisseurs et le concédant/ses relations contractuelles avec les tiers.

[544] Nous devons ce schéma à tous nos interlocuteurs de Vinci ;

2-1) la gestion stratégique des risques anticipés et non-prévisibles

Nous avons vu dans la section précédente et implicitement plus haut que le comité du risque chez Vinci décide en dernier ressort de la viabilité de l'offre du projet auprès du concédant public. Une telle décision stratégique devant tenir compte des risques anticipés et prévisibles qu'il faudra allouer directement par le contrat légal ou des contrats légaux liant la société du projet avec les tiers (voir fig.13) et les risques non prévisibles qu'il faudra incorporer dans l'architecture financière ou la structure financière avec comme objectif d'une part, de prendre en compte le coût du financement du projet et d'autres part, de prévoir les coûts de financement associés à la gouvernance de la société du projet , et ce, en termes de répartitions des risques suivant un montage juridico-financier entre divers partenaires du consortium. Une telle répartition devait prendre en considération les «clauses de rendez-vous», et ce, dans la perspective d'une gestion dynamique des risques, sans laquelle la gouvernabilité du projet ne peut être assurée.

Les risques directes sont ceux qu'on alloue aux acteurs les plus à même de les prendre en charges compte tenu «*des conséquences qu'on estime par rapport à chacun. In fine, on prend des positions, des provisions. Les modèles anticipent certains nombres de sensibilités…, exemple : risque de trafic sur un projet d'autoroute*». Aussi «*les éléments d'appréciation par exemple du risque du trafic est l'instrument externe loué à la banque européenne d'investissement (BEI). Ce dernier est standard dans son principe, mais son application est adaptée à chaque situation particulière du trafic : il est standard dans le concept et malléable dans son fonctionnement*» (TBC).

Cet instrument que la société d'exploitation loue dès le début de la phase de développement pour anticiper le risque du trafic lui permet d'affiner la fonction de la demande de trafic, d'en estimer le résultat probable, et la possibilité de le contrôler et de l'influencer comme développé plus haut. Vinci-Concession est souvent présente dans ce marché, si bien que la diversification de concessions d'infrastructures diverses et variées pour assurer au groupe des revenus réguliers, rentre en jeu dans la décision d'y aller par le comité du risque compte tenu de la dynamique des paramètres socio-économiques, portés par le sens politique.

Risque de construction

De même, le risque de construction devrait être pris en charge par le constructeur qui peut être Vinci-Construction ou l'alliance entre grands constructeurs s'agissant des mégaprojets quand ce n'est pas des projets régionaux impliquant l'alliance avec certaines PME régionales de BTP comme c'est le cas du projet de l'Aéroport de l'ouest en France. Ce risque dépend des infrastructures matures ou non, si bien que dans les infrastructures matures de types linéaires, qui sont très normés, il y a peu de marge de manœuvre pour innover, reste alors pour le constructeur de respecter ce qui est essentiel à savoir le délai et le budget allouer par la société concessionnaire. Parfois, ce risque peut être incontrôlable et incontrôlé dans le cas où l'innovation joue à plein. Dès lors, le constructeur n'a alors qu'améliorer la valeur du projet par la réduction du coût et du délai tout en innovant. Les récits de nos informateurs de Vinci (vus plus haut) tendent à montrer que le risque des constructeurs des autoroutes ou de rails dépend amplement des marchés (VPC) et il suffit de reprendre la crise de 2008 pour illustrer le propos. Ajouter à cela que les risques liés au cadre réglementaire et politique (RPA). Alors qu'au niveau de transport urbain comme celui du CDG, les risques sociaux, politiques et réglementaires apparaissent pour le moins faible par rapport aux risques techniques (Ibid.).

Dans tous les cas, les risques réglementaires s'estompent une fois les permis sont délivrés. Reste alors pour les promoteurs de la société de projet d'influencer et de tenir rigueur au client public à propos des conséquences du changement législatif sur le bon déroulement du projet ou de prévoir une clause allant dans ce sens comme indiqué plus haut avec (RPA). La variation du taux de change et/de taux d'intérêt, et qui est liée aux crises économiques mineures ou majeures sont les principaux risques du marché financier susceptibles d'entraver l'obtention du financement global du projet, y compris de la construction.

Risques d'exploitation et de construction entre le contrôlé et l'incontrôlé

Au niveau de l'exploitation de l'ouvrage «concessif» linéaire, les risques les plus probables sont essentiellement liés au marché de transport où la demande augmente au tout début d'exploitation pour redescendre ensuite compte tenu du pouvoir d'achat des utilisateurs, les rituels de voyages et les alternatifs qui leur sont offert (rail, routes gratuites, etc.). Dans les phases précises du cycle de vie du projet, le marché global peut 'impacter' négativement, la construction et l'exploitation en cas de crise économique (hausse du pétrole liés aux problèmes géopolitiques (la guerre, le terrorisme), la hausse de prélèvement fiscale, etc.) et/ou en cas d'événements imprévisibles évoqués plus haut. C'est pour cette raison que les entités les plus à même de faire face à ces risques doivent être indépendantes juridiquement de la société du projet afin d'éviter le risque systémique tout en ayant l'assurance de leur complémentarité via *le contrat d'interface* : le lien contractuel inhérent à leur complémentarité prend sens dans l'autonomie de leur risque. Car «*Pour construire, le constructeur a besoin de savoir de quoi a besoin l'exploitant. Réciproquement, l'exploitant a besoin de savoir ce qu'il va récupérer*» (MGA). Nous voyons donc que tout n'est pas contractuel dans le contrat[545] (Karsentini, 2005).

Les entités juridiques de Vinci peuvent dans certains cas prendre en charges les deux composantes de construction et d'exploitation compte tenu du modèle économique de Vinci suivant lequel la société de projet (conduite souvent par Vinci) peut sous-traiter ces deux activités à ses deux composantes concernés dans l'esprit *d'activités intégrées*. Ceci peut être vrai pour les autoroutes, les parkings, voire les aéroports[546]. Et le serait moins dans le domaine du transport Urbains car les exploitants de Tramways, de métros ou de trains sont généralement des sociétés de transports dédiés comme Kéolis, Veolia, la RATP, etc. Ainsi, le coût du risque de construction serait supporté par les entités les plus à même d'en faire face, c'est-à-dire celles qui sont capables d'en payer le montant maximal si la spécification de l'ouvrage à construire est amplement définie et détaillée par le client public ; dans le cas inverse, il est difficile d'estimer le montant maximal du coût du risque de construction. Comme vu supra, Vinci va que dans les projets où il y a une forte composante de construction. Pour cette raison, la stratégie de la diversification des infrastructures linéaires ou non permet ainsi de compenser les pertes qui découlent de l'impossibilité d'estimer certains coûts du risques de construction. Il en n'est pas de même pour les risques d'exploitations, puisque ils sont directement liés aux effets des conditions du marché que la métaphore du fil électrique prend en compte au niveau méso (secteur), au niveau micro (cash flow) et au niveau macro (l'ensemble de l'activité économique) de l'économie politique, à ceci près que

[545] À reprendre dans la partie 4 : recul philosophique ;

[546] À ceci près que la stratégie de l'acteur privé inclut le plus souvent des alliances avec certaines entreprises régionales que les collectivités publiques aimeraient bien qu'elles s'impliquent afin d'offrir de l'emploi aux citoyens locaux.

le retour sur investissement se fait sur une durée longue, celle de l'amortissement de l'actif. Pour aller dans le sens du cadre financier (TBC), le chef de projet (MGA) montre l'importance de la connexion au marché financier dans la connaissance et l'estimation de la valeur du projet à chaque instant. Ce travail vise à anticiper les événements imprévisibles liés au marché global et affectant des projets d'autoroutes :

«*On s'adjoint des services de conseil : conseil de trafic,… : des gens qui vont nous faire tas de régressions mathématiques en fonction de la projection du coût de pétrole. Bien qu'on ait une équipe vraiment dédiée au financement structuré dans la boite, on ne peut pas s'affranchir de ce lien avec le marché financier. C'est tellement fluctuant que vous ne pouvez vous affranchir du conseil d'une banque d'investissement. Généralement, on travail avec des banques d'investissement, qui elles seules sont connectés au marché financier. Il s'agit de connaitre le coût de l'argent à un instant donné. Il y a qu'elles qui peuvent le faire*».

L'on comprend que cette connexion avec le marché permet *in fine* d'en appréhender les effets défavorables, compte tenu du répertoire partagé à caractère évolutif avec ces acteurs, qui prêtent pour financer le projet et donc la société du projet. Elle permet aux gestionnaires de projet d'intégrer le caractère évolutif du marché financier de façon à ce qu'ils laissent leur option stratégique ouverte à fin que la convertibilité des ressources en règles (conventions) et la convertibilité des règles en ressources (institutions) puissent être assurée dans le cadre de la diversification des projets de PPP de toute sorte comme développé supra, compte tenu du type de l'infrastructure, des attributs d'activités qui les caractérisent, des contextes socio-techniques et des risques qui changent. C'est ainsi que les acteurs stratégiques disposent d'une marge de manœuvre dont le pilotage est assuré par le promoteur du projet. Encore faut-il que tous les dépositaires d'enjeux puissent faire de même afin d'assurer **la gouvernabilité du projet** en chaque étape de son cycle de vie par le sens de la gouverne donné par les institutions, les conventions et les attributs d'activités liés à un type de prototype ?

<u>Les risques financiers entre les bailleurs et les actionnaires de la société de projets</u>

Certes, tous les dépositaires d'enjeux n'ont pas les mêmes intérêts : au niveau de la capitalisation de la société de projet, les investisseurs financiers optent généralement sur le court terme, alors que les industriels comme Vinci visent, et c'est bien leur métier, le long terme, alors que les intérêts de bailleurs de fonds peuvent converger avec les intérêts de la société projet pour prendre en compte la maximisation de la valeur du projet, que cherche justement le client public suivant les conditions indiqués au plus haut de la présente étude :

«E*ntre investisseurs long terme, le rendement de l'infrastructure se base non seulement sur des projections de recettes, mais également de la valeur de l'actif initial. Plus il est faible, moins j'ai besoin de recette pour rentabiliser et donc moins l'investissement est élevé, plus mon retour sur investissement est important. [Ainsi pour] Vinci-Construction : le but du jeu est de se faire un chiffre d'affaire correcte, une marge correcte. Là où les investisseurs financiers long termes chercheront à pressurer au maximum*» (MGA).

C'est bien ici que l'on voit la convergence des intérêts à long terme de la société concessionnaire les bailleurs de fonds qui, en contrepartie de leur prêt à long terme, exige d'elle un rendement tenant compte non pas seulement des recettes mais aussi de la valeur de l'actif. Et vu les obligations d'exploitation et de maintenance de l'infrastructure tout au long de son cycle de vie, les exploitants sont alors incités à *optimiser* les dépenses liés à ces postes

de charges. Le concessionnaire est encouragé aussi à imaginer, à trouver un mode de gestion qui limite ou réduit les risques opérationnels liés au projet. En d'autres termes la rentabilité financière de la société du projet (rapport du résultat net et des capitaux propres), par laquelle les actionnaires du concessionnaire seront rémunérés, dépend de sa rentabilité économique qui mesure le rendement de l'actif économique net après impôt (rapport du résultat net à l'actif économique net). Les actionnaires qui sont généralement des industriels et des financiers (dont le promoteur est généralement Vinci) ont donc intérêt à ce que l'exploitation soit bien gérée (rentabilité économique de 15% au minimum selon la norme) et que la politique d'endettement des actionnaires industriels auprès des bailleurs de fond, soit conséquente. Les récits de nos informateurs chez Vinci, montrent que souvent le partage de la propriété de la société concessionnaire entre les partenaires sous formes d'actions est un bon moyen pour transférer les risques incontrôlables ; alors que les risques 'contrôlables' peuvent être transférés par dette puisque le gain qui leur est associé serait limité. Ceci est d'autant pertinent que les risques contrôlables peuvent se transformer en risques incontrôlables, compte tenu de la complexité des projets de PPP. Et on est donc conduit à penser ceci :

«*On crée une société ad hoc, qui est capitalisée par les actionnaires. Je dirais le plus faiblement possible sous réserve de ce que peuvent accepter les banques, et donc on loge par contre énormément de dette dans cette structure, dette qui vient financer l'actif et qui, a priori coûte moins cher que ce que va demander un investisseur pour prendre le risque projet*» (RPA).

Ainsi, une dette moins chère que les fonds propres implique un péage faible (CC) ou un loyer faible (CP). N'est ce pas le bon moyen pour décrocher l'offre auprès du client public compte tenu du repertoire partagé en interne qu'en externe avec les partenaires historiques ? Encore faut-il prendre en compte le raisonnement à tous les niveaux micro/méso/macro de la dynamique de l'économie politique ?

Une partie du montage de la figure 13 serait tributaire de ces exigences de la société des bailleurs de fonds, à savoir vouloir s'assurer auprès du concessionnaire que les prestations techniques seront bien exécutées par l'assurance que leur prêt soit aussi protégé que les fonds propres en diluant les risques inhérents à l'exploitation et à la construction à des entités juridiquement indépendantes, compétentes dans leur domaine et solvables.
Les investisseurs purs, quant à eux, sont appelés à la capitalisation de la société du concessionnaire lorsque certains partenaires industriels impliqués dans le projet ne peuvent prendre le risque financier compte tenu de leur propre routines eu égard à leur propre modèle économique. A la différence de ces derniers, les premiers cherchent un retour sur investissement immédiat (court-terme) par la rentabilité de leur part en fonds propres. Parfois, si ce n'est souvent au cours de négociations, ils font grise mine lorsqu'ils voient que le chantier procure une marge correcte au constructeur en un temps court :

«*Vous en mettez plein les fouilles dans les chantiers. Ce n'est pas normal* !» (MGA)

Risques politiques

Le risque politique devrait être endossé par le concédant public comme vu supra à condition qu'il ne soit pas préjudiciable à l'acteur privé et *in fine* aux contribuables qui payeront tôt au tard l'infrastructure. Parce que la simplification (idéologique) l'aurait emporté sur la complexification du système de gouvernance publique conformément au principe de la variété

requise de William Ross Ashby, pour ne donner corps au pragmatisme intelligent de la gouvernementalité qu'à minima ; mais aussi, parce que le principe de l'autolimitation de l'action publique n'a pas été incorporé dans les mécanismes de gouvernance de l'acteur public. Principe qui aurait du mal à se traduire en principes de «maximum de participation» et de «multistabilité», etc., pour ne donner corps, soit au 'ne pas trop gouverner' ou encore au 'ne pas trop peu gouverner' pour mettre en arrière plan les mécanismes cognitifs par rapport aux mécanismes physiques du système de gouvernance. C'est bien l'ensemble de ces éléments là qui conduisent au risques politiques.

Les interdépendances au cœur de l'énoncé de la thèse

Ainsi toutes ces interdépendances conditionnent le système stratégique de l'acteur privé qui veut penser et comprendre les besoins du public en chaque phase du cycle de vie du projet. La thèse peut s'énoncer ainsi : en chaque station, le modèle hypothétique de gouvernance des organisations serait créateur du sens de la dynamique de l'action organisée de façon à ce que le projet soit gouvernable qu'à travers les pôles attracteurs de sens que sont les réseaux d'institutions, les conventions et les attributs d'activités liées à un type d'infrastructure. Ceci étant possible qu'à la condition que l'économie politique en tant que système adaptatif complexe (SAC) s'érige comme savoir des acteurs publics et privés par rapport à leur souveraineté autoréférentielle et transréférentielle. Dès lors, ce savoir nécessite des relations coercitives, explicatives et compréhensives, inscrites à la fois dans la hétérarchie et dans la hiérarchie de façon à donner corps au pragmatisme intelligent de la gouvernementalité pour sous-tendre la relation récursive de l'action organisée et de la gouvernance qu'à mi-chemin du simplisme idéologique et du caractère instrumental de l'utopie managériale au sein du dispositif de gestion propre à chaque cycle de vie du projet.

2-4) La constitution de la société du projet et de sa gouvernance

Nous avons vu ci-dessus que le système stratégique de l'acteur privé (Concessionnaire) ne peut s'inscrire que dans un dispositif de gestion que matérialise le montage contractuel générique (de la figure 13), lequel prend en considération les quatre contrats principaux : de concession, de construction, d'exploitation, de financement auquel on pourra ajouter le contrat d'interfaces, qui est nécessaire aux projets intégrés. Il faudra bien préciser que pour indépendants qu'ils soient, les contrats d'exploitation et de construction relèvent généralement de la sous-traitance de la société de projet à l'égard de ses filiales ou autres sociétés afin de limiter les risques liés aux fonds propres et dettes (structure financière) ; le contrat de prêt auprès des banques est décisif dans la mise en œuvre du contrat de concession puisque les bailleurs de fonds exigent des actionnaires un minimum de capital «afin de récupérer au mieux les flux programmés au début du contrat»[547], alors que les actionnaires peuvent obtenir des profits illimitées comme des pertes limités à leur apport. Le contrat de prêt vise alors l'atteinte d'une relation symétrique entre les actionnaires et les bailleurs de fonds. le contrat d'interface quant à lui se situe au niveau du management du projet et s'intègre de fait dans la stratégie des projets intégrés ou gestion du projet global qu'assurent généralement les chefs de projet. ces derniers jouent, à ce niveau, le rôle d'intégrateurs, de chefs d'orchestre dans le cadre d'une organisation bureaucratique enveloppée par des organisations collégiales, temporaires mais qui suivent toute une procédure bureaucratique suivant les stratégies

[547] Pierre Vernimmen (1994 : 392), la finance de l'entreprise, Dalloz, Paris ;

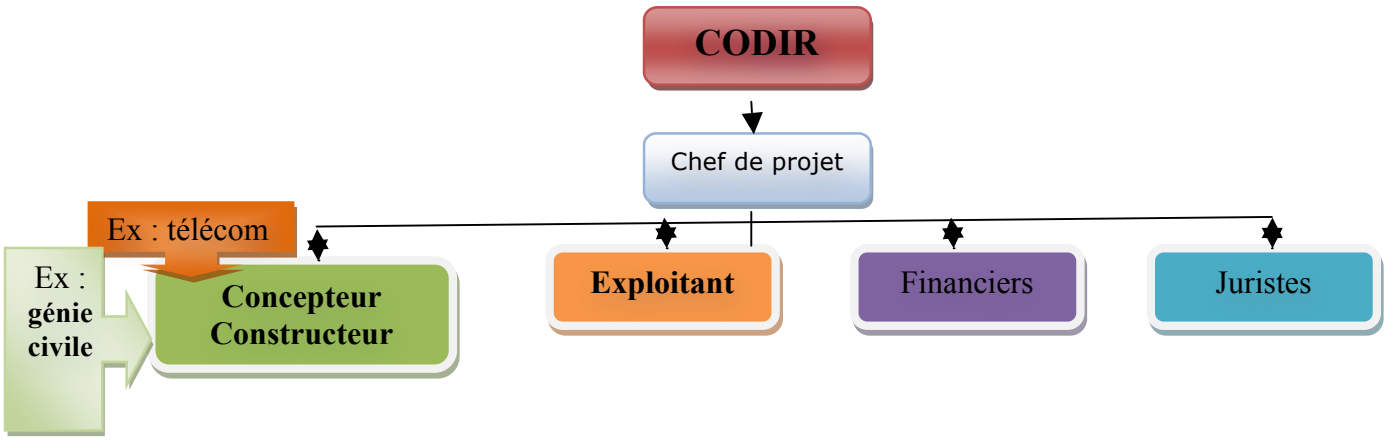
proactives et/ou réactives quant aux opportunités d'affaires comme vu supra ; les contrats de concession et de financement s'en trouvent alors sur une balance, qu'il faudra alors bien apprécier dans la gouverne du projet. Mais auparavant, discutons-en la constitution de la société concessionnaire, société de projets.

2-2-1) la constitution et l'organisation de la société de projet

Une fois le promoteur du projet est retenu par le client public pour le conduire, après la signature du contrat de concession, et un fois le contrat de prêts est signé avec des banques d'investissement, vient l'étape de l'investissement et donc la mise en œuvre de la société de projet dont les germes sont déjà semés lors des phases de pré-projet, de développement de l'offre (qui peut aller de six mois à plus d'une année), de sélection, de bouclage et d'appréciation des risques vus précédemment. Ainsi, penser l'organisation de la société de projet implique de suivre cette procédure bureaucratique dont l'expression est hiérarchique où une multitude de comités (organisations collégiales compétentes) se font et se défont au grès de l'examen de la pertinence des projets par les acteurs privés, et suivant des routines organisationnelles et inter-organisationnelles. Le comité de la direction de l'offre (CODIR) est l'archétype d'organisation collégiale qui perdure tout au long du projet où devrait siéger un membre par actionnaire : c'est un conseil d'administration ou comité des associés qui représentent tous les actionnaires, dont la fréquence de réunion est mensuelle et porte notamment sur l'exécution du faisceau de contrats discuté précédemment. En d'autres termes, le comité décide des grands axes de l'offre au travers de ses composantes juridique, financière et technique. Ainsi, participer au dit comité revient alors à en disposer d'actions afin de contrôler le déroulement du projet en chacun de ses étapes. C'est pourquoi d'ailleurs les exploitants et les constructeurs peuvent détenir des actions dans la société du projet qu'ils revendront une fois l'ouvrage construit ou après l'échéance du prêt. Leur implication, dans la décision stratégique de la société, participe de son orientation au grès de l'évolution du projet :

Il arrive qu'ils : «*Ne siègent pas formellement dans ces organisations de décisions. Mais de plus en plus des gens de la construction achètent quelques actions pour savoir ce qui se dit dans le comité des associés*» (RPA).

Le CODIR[548] peut être schématisé comme suit **fig. 14** :



[548] Ce schéma revient à notre interlocuteur (RPA)

Le chef de projet est celui qui est chargé de rendre cohérent le projet. Il supervise tous les groupes de travail et rend les comptes au CODIR. La cohérence recherchée devrait ainsi s'inscrire à mi-chemin de la rentabilité demandé par les actionnaires (souvent plus élevé) et la rentabilité demandé par les banquiers (souvent moins élevés). Ce qui implique un minimum de capital pour garantir les banques ou les bailleurs de fonds de la déchéance du concessionnaire, et plus de dettes par le biais desquelles les créanciers sont incités à contrôler les risques prévisibles :

«C*e sont des projets 'loverage' : on fait appel à des finances externes et on met un minimum de capital pour garantir les banques de la déchéance du concessionnaire, pour amortir certains nombres de risques, pour garantir la pérennité de la participation du concessionnaire : c'est la condition sinon qua non. Le but du jeu est sortir le financement et de demander au concessionnaire un financement suffisant pour garantir son engagement sur le long terme…* » (MGA).

Chaque membre du (CODIR), de la future société concessionnaire, est appelé à participer à la capitalisation de la société suite à de longues réunions de négociations et de concertations, tout au long de différentes phases préparatoires de préqualification, de remise de l'offre, du gain et de la mise en place de la concession. La règle d'attribution est assez compliquée et dépend de plusieurs facteurs (MGA) :

- il faut qu'elle soit proportionnelle à la participation des intervenants dans la société du projet. Il s'agit en effet de comparer leur chiffre d'affaire respectif de façon à se ramener au même *référentie*l. Il n'est pas simple à réaliser puisque le chiffre d'affaires (désormais CA) d'un constructeur est d'une durée limitée (coût de production +la marge), alors que pour l'exploitant il est d'une durée très longue 10, 15, 20 ans, etc., et que d'autres entreprises réalisent leur chiffre d'affaires annuellement.

- Les conditions de gouvernance qui définissent les parts en fonction des pouvoirs que les uns et les autres vaudront exercés.

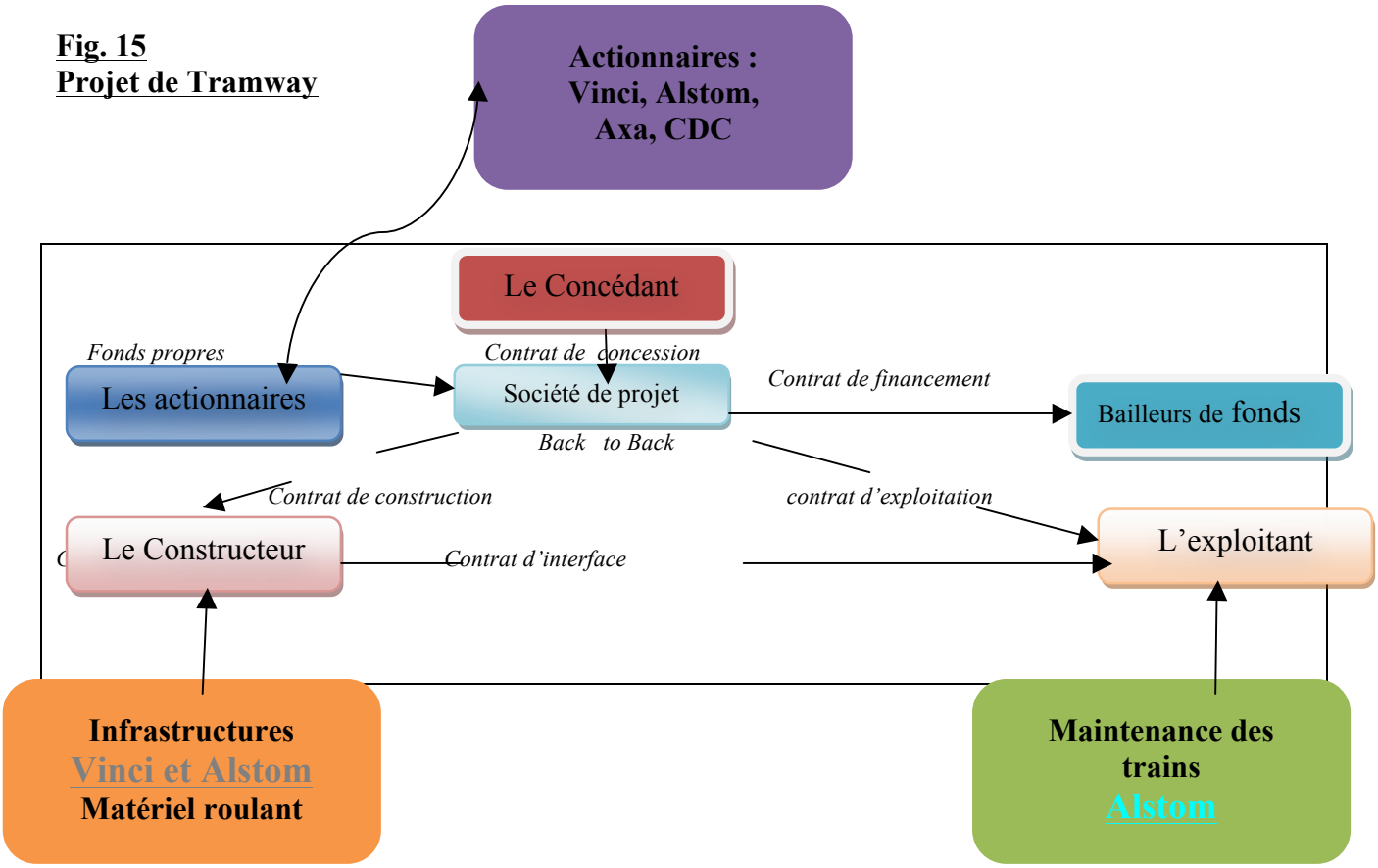
- Un niveau minimum de participation (pas en dessous de 5%) qui reflète le niveau d'engagement de chacun des partenaires.

- Les contraintes de consolidation : au dessus de 50% de participation dans un projet, la filiale de Vinci fera figurer toute la dette dans le bilan du groupe. Ce qui opère une connexion avec la corporate governance du Vinci SA, laquelle devant en assumer le contrôle.

A ce stade on est dans une organisation collégiale où les responsables de sociétés mères mènent des négociations au sein du comité en mobilisant la convention de qualification dont l'aboutissement est l'atteinte d'un référentiel partagé par la transformation de leur ressources respectives (Humaines, financières, techniques) en règles de jeu. Ces règles doivent tenir compte du coût de projet et des risques probables/improbables en chaque étape de son cycle de vie. Et que le passage d'une étape à une autre implique tout aussi la transformation des règles en ressources par rapport au degré de pondération des aspects semi-structurels, non-structurels et structurels de l'activité qui les mobilise. On pourra apprécier la gouverne du projet depuis la phase de la constitution de la société concessionnaire, la période de travaux de construction, la période de concession jusqu'au transfert de l'actif au client public. C'est ainsi lorsque l'on passe de la phase construction à la phase de concession, les règles de jeu

changent et font appelle à de nouveaux ressources par rapport à la nature des attributs de l'activité qui leur donnent sens. Le modèle de construction est basé sur une rentabilité dont la marge est bien réelle en chaque année, si bien que le constructeur est lié à la société de concessionnaire par un contrat de sous-traitance de spécialité ou un mix de spécialité/capacité. La gouvernance des contrats de travaux sont plus au moins court, plus au moins ponctuels s'agissant de la construction au sein d'une agglomération où la complexité technique joue à plein ou s'agissant de la construction ferroviaire, qui est beaucoup plus normée et dont la marge de manœuvre de l'acteur privé est limitée. Vinci fait appel à des partenaires extérieurs pour concevoir par exemple les lignes ferroviaires, les exploiter et les financer par co-stratégie et/ou par co-conception. Il est clair qu'ici les arbitrages par les protocoles internes à Vinci sont conditionnés par l'arbitrage du comité de la direction de l'offre (CODIR) si l'on veut par exemple évoquer un projet ferroviaire de construction et d'exploitation d'un Tramway. Le contrat d'exploitation serait confié à Alstom par exemple dont le métier est la construction des trains et leur maintenance évidement ; les contrats de conception et de maintenance seraient confiés respectivement à Alstom et Vinci qui vont à leurs tours sous-traiter la construction de l'infrastructure à Vinci-Construction et le Matériel-Roulant à Alstom.
Dans ce genre de montage Alstom prend en charges à la fois la conception, l'exploitation et l'investissement et Vinci prend en charge la construction des rails, l'énergie, les signalétiques et l'investissement par le biais de ses filiales respectives Vinci-énergie et Vinci-concession.
Le chiffre d'affaire d'Alstom est réparti d'une manière différente du chiffre d'affaire de la société concessionnaire. Dans le premier cas, il est estimé pour 30 ans alors que dans le deuxième cas, il est annuel. Cette répartition du CA reflète différents Business modèles, à court terme, à moyen terme et à long terme dans le cadre de contrats totalement différents : contrat de fourniture, contrat de service, l'investissement (opération financière). Dans cette configuration organisationnelle, l'exploitant endosse en même temps le rôle du concepteur. Il a donc intérêt à ce que l'exploitation aille dans le sens de la conception du matériel roulant. De même, il est incité en conséquence à optimiser l'exploitation et à fournir du matériel de qualité. Sa participation dans le capital de la société du projet ne peut que rassurer les bailleurs de fond : «C'est la corde de rappel le capital» (MGA).

Fig. 15
Projet de Tramway



Les investisseurs financiers quand à eux n'ont que le retour sur investissement. On s'attendra donc à ce que la CDC touche les dividendes, ce qui n'est pas le cas d'Axa, dont le «modèle [est] complètement différent : une fois qu'ils ont financé l'actif, une fois qu'il se porte bien, ils revendent» leur actions. Ainsi, ces investisseurs institutionnels purs sont les vecteurs les plus actifs de l'idéologie du gouvernement d'entreprise, idéologie reposant sur la primauté de l'actionnaire (Pesqueux, 2000), mais en même temps cette idéologie (court-termiste) est contrebalancer par le pragmatisme intelligent de leur homologue industriel qui sont généralement les promoteurs de projets aux compétences intégrées, et dont les mécanismes de gouvernance incorporent plus ou moins les principes qui découlent de l'autolimitation de l'action publique. Ce sont bien les types d'infrastructures, les conventions dynamiques à l'œuvre et les réseaux d'institutions qui leur donnent sens. Plus les projets de PPP présentent un haut degré d'innovation, plus le pôle d'activité et de convention redeviennent majeurs par la dynamique qu'ils insuffleraient au pôle institutionnel de façon à ce que les ressources se transforment en règle et les règles en ressources ; plus les projets de PPP présente moins d'innovation tout en n'excluant jamais le cas inverse lors du passage d'une étape à une autre, plus le pôle institutionnel est majeur par la normativité de la règle, par la professionnalisation de la règle, moins la convention de qualification joue à plein par rapport à la convention d'effort, est plus l'activité prend le caractère structurel par rapport aux attributs non et semi-structurel. Toutefois, et c'est là l'originalité de ces organisations, l'innovation est le maitre mot des projets PPP au travers de ses composantes génériques que sont le prix (coûts et risques), la technique et le contrat.

La gouvernance de la société de projet ne repose pas seulement sur l'aspect financier de ses propriétaires, mais aussi sur leur savoir faire, leur compétence et leur connaissance dont l'assurance implique le contrôle des bailleurs de fonds. C'est par l'équilibration de la balance de «la maitrise du sujet» d'un côté par des communautés pratiques, des comités, des communautés de sens du projet et de l'exigence de «l'assise financière» de l'autre côté, pour que la cohérence organisationnelle se forge, la gouvernance ne peut donner sens à l'action organisée en tant qu'action collective dynamique et légitime. C'est dans la balance de l'autonomie et de la responsabilité, qui prend forme et sens par la dynamique du savoir de l'économie politique et la relation (hétérarchique/hiérarchique) que la société de projet peut être gouvernable par le modèle hypothétique opérationnel de gouvernance. En d'autres termes, nulle gouverne dynamique et sensée ne peut se passer de l'adéquation entre les ressources et les potentialités des acteurs stratégiques constitutifs du faisceau de contrat.

La part du mécanisme cognitif par rapport au mécanisme physique de la gouvernance des contrats de travaux dépend de la place de l'innovation requise pour réaliser un ouvrage fonctionnel. Alors qu'elle le soit, en tout état de cause, à l'étape de concession où la part cognitive de la gouvernance est beaucoup plus affirmée pour prendre en compte «la pensée locale de l'évolution de la région, du pays, de la ville» (VPC).
De l'étape de la construction à l'étape de la concession, la gouvernance repose sur des mécanismes différents dont la coordination implique la compétence des actionnaires, leur intérêts respectifs et leur volonté de collaborer afin de concilier les deux modèles de concession et de construction dont les rentabilités financières respectives sont différentes, puisqu'elles ne se mesurent pas de la même façon : (TRI) pour la concession ; marge réelle pour la construction. Une telle conciliation est possible verticalement par le saut structurel de la direction générale de Vinci SA et horizontalement par le responsable de projet si l'on retient le protocole mis en place en interne chez Vinci ; alors que qu'en externe se serait fait par le promoteur de projet, c'est-à-dire l'entité disposant idéalement aussi bien de compétences centrales que des parts conséquentes dans le capital de la société du concessionnaire. Il arrive parfois que le promoteur de projet dispose de la part la plus importante du capital sans pour autant détenir la compétence centrale requise au projet PPP. On est donc confronter là à la légitimité technique face à la logique financière où l'une à besoin de l'autre, ce qui équilibre les rapports et donne sens à la réciprocité entre partenaires qui ont su notamment développer une communauté de sens, de pratique dans leur histoire inter-organisationnelle. Mais ce n'est pas toujours le cas :

«*Au sein du groupement, celui qui a plus de part est le plus légitime à être le porte parole du groupement…. Généralement la compétence de montage de ce genre d'affaires est plus chez Vinci : c'est vrai on a développé ici une expertise et on est légitime à commander des projets*» (MGA), réellement et non pas facialement (LCC).

Ainsi, outre la légitimité de l'expertise dans le montage de PPP, détenir une part importante du capital assure en conséquente le contrôle de la société, pour que la renégociation du contrat de concession ou/et de pacte d'actionnaires puissent se faire dans l'esprit de la gouvernabilité du projet en chaque phase de son cycle de vie. En effet, le pacte[549] d'actionnaire est le cadre dans lequel les administrateurs de la société concessionnaire décident de sa destinée. Ce cadre

[549] Le pacte contient les caractéristiques de la société à constituer en termes de fonds social, de dénomination sociale, d'objet social et de capital social dans le droit Français.

est spécifique à chaque projet, c'est-à-dire qu'il prend en compte les ressources issues des montages juridico-financiers et techniques du projet à convertir en règles de gouvernance (par les conventions), et qui sont nécessaires à toute action organisée en termes de vote d'administrateurs, du choix et du renouvellement du PDG de la société du concessionnaire, d'entrée et de sortie du capital, voire de sa cession. Ces règles doivent tenir compte des droits nationaux afin limiter les souverainetés des actionnaires et donner ainsi sens à la gouvernementalité par divers mécanismes dont le conseil d'administration est l'archétype. En effet, il est un mécanisme spécifique de la gouvernance de la société concessionnaire. Pourquoi ? Parce qu'il est censé pallier à l'incomplétude du montage contractuel juridico-financier et technique du projet dans la perspective de la résorption des conflits d'intérêts (actionnaires industriels/financiers), de l'asymétrie d'information (les bailleurs de fond et les actionnaires) et d'incertitudes (risques projet) (Charreaux, 1997, 2000). Ce mécanisme est présidé par un PDG nommé, et qui est généralement issue *du collège des cadres* (responsables de projets) et non pas du conseil d'administration de 'Vinci corporate'. Ce qui est à contre courant du cadre d'analyse classique. Il organise et dirige le conseil d'administration afin de garantir la convertibilité des règles issues de la délibération sur les comptes, sur les orientations stratégiques, économiques et financières en ressources (réseau d'institution) qui ont trait à la politique d'investissement, à l'approbation du budget, à la structure de la gouvernance opérationnelle (rôle et relation), aux nominations, aux rémunérations, aux révocations, etc. Toutefois, le PDG conserve certains pouvoirs discrétionnaires d'action en matière de nomination/révocation des membres du conseil d'administration, de ratification par cooptation des membres du (CA), d'approbation des comptes annuelles, d'émission des obligations (pour les grosses concessions), de nomination des commissaires au compte pour les bailleurs de fond dans les projets 'loverage', du pouvoir changer la forme juridique de la société, de fusionner ou de changer de nationalité, etc.

Au niveau du financement et de gestion de la société, le PDG œuvre dans la répartition des pertes et des bénéfices. Il applique la politique de distribution des dividendes, déclare les parties, intervient en cas de blocage, etc. Il tire les informations comptables érigées formellement dans le plan de financement (business model) issu du montage contractuel où chaque brique est associée à un coût ou charge et dont l'ensemble devait correspondre aux recettes du trafic (autoroutes, Tramway, Aéroport, etc.) conformément à ce qui a été dit plus haut.

Charges	Recettes
Coût d'investissement	**Grille Tarifaire liée au Prévision du trafic**
Coût d'exploitation	
Coût de gros entretiens et de renouvellement	
Coût d'assurances	
Charges de personnelles	
Impôts et taxes	

Fig16 : plan de financement

Le *business plan* prend ici les PPP de type concession (CC) et non point le contrat de partenariat (CP) où il n'y a pas de risques de recettes. Il a vocation à s'intégrer au modèle financier. Il s'agit de la structure financière adéquate au financement des investissements

spécifiques et de long terme. Quels sont les parts du capital, de la dette, quel délai pour le paiement de la dette, la trésorerie et les impôts sur les sociétés ?

«*La résultante de ce modèle financier, c'est une certaines rentabilité attendue. Et si cette rentabilité n'est pas attendue vous irez demander une subvention publique… [Cette dernière] est le paramètre qui permet au concessionnaire d'assurer la rentabilité des capitaux investis*» (MGA).

Quoique, plus on demande davantage de subvention, moins l'offre du projet est accepté par la collectivité publique, notamment dans les branches d'infrastructures les plus concurrentielles. C'est donc *la capacité créative* des acteurs qui participe de l'optimisation de l'offre du projet comme démontré amplement plus haut.
(MGA) se réfère à (VPC) pour nous rappeler que contrairement à d'autres pays comme l'Angleterre, les projets d'infrastructures publiques de transport en France sont structurellement déficitaires, et requiert de fait des subventions publiques aux concessionnaires afin de garantir des tarifs abordables aux grands nombres de voyageurs. L'on s'étonne à ce qu'il n'y ait pas de subvention publique pour le projet CDG, abordé plus haut dans le cadre du contrat de concession. Les lecteurs de cette étude comprendront avec le même interlocuteur de Vinci que c'est :

«*Parce que l'état a jugé quand il a fait son analyse de l'économie du projet que le projet n'en avait pas besoin, c'est-à-dire que les recettes qu'on touchera sont suffisants pour financer l'intégralité du projet* ».

Ceci confirme ce qui a été dit ci-dessus, à savoir que le risque du marché de ce type de projet urbain serait supplanté par le risque technique, encore faut-il que les mécanismes de la gouvernance publique incorporent les principes qui dérivent du principe de l'autolimitation de son action ?

2-2-2) Gouvernance de la société de projet par les nœuds contractuels : vers une application de la théorie positive de l'agence.

Il n'ya mieux pour démarrer cette section que par la métaphore de notre informateur responsable de projets (MGA) qu'il faudra amplement méditer :

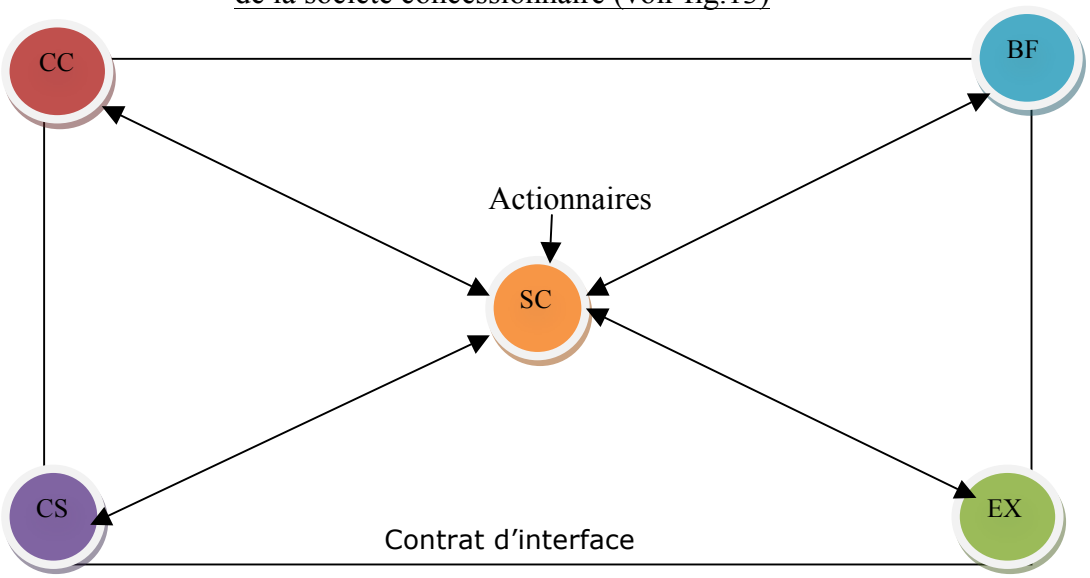
«*Je vais vous donner une image : une tente avec quatre piquets. Si un piquet tire trop, votre tente ne ressemble trop à rien. Elle est branlante. C'est exactement : un piquet c'est un investisseur, un piquet c'est la banque, un piquet c'est l'exploitant, un piquet c'est le constructeur. C'est une alchimie difficile à trouver, qui ne se fait pas sans clash* !».

C'est bien cette alchimie qui constitue la trame des relations contractuelles, s'agissant de contrats formels vus comme des accords qui délimitent les responsabilités de chacun, et qui concluent la nécessité d'assurer leur engagement, les uns aux autres, dans la transaction, et d'inciter à la performance comme aux sanctions en cas de manquement à leur obligation respective. De même, les contrats informels reposent quant à eux sur des normes relationnelles qui prennent corps dans des comportements basés sur la loyauté et la solidarité et viennent, de fait, compléter autant que faire ce peut, les contrats formels par la dynamique conventionnelle qu'on mobilise justement pour prévoir **les conflits d'intérêt** tant en interne du groupe Vinci qu'en externe avec les partenaires financiers et industriels de la société du

projet. L'enjeu véritable de ces négociations est d'accroitre la valeur de projet, de limiter les risques systémiques tout en l'appréciant et le rémunérant à sa juste valeur (BBA). Il ne s'agit pas de relation de solidarité, mais plutôt de sociabilité de type réticulaire dont le sens est donné justement par la gouvernementalité. Il s'agit de négocier avec des futurs partenaires commerciaux :

«*Vous imaginez à quel point dans nos organisations la négociation prend une part importante : c'est du plein temps…J'ai l'impression qu'on réinvente tout le temps le fil à couper le beur. En fait, est ce que l'optimum n'est pas là ? Chacun cherchant à défendre ses intérêts et buts : c'est un eternel recommencement. Et après, c'est le talent de nos chefs [direction] de trouver justement cet équilibre*» (MGA).

Fig.17[550] : tente à quatre piquets et relations d'agences : le nœud contractuel comme gouverne de la société concessionnaire (voir fig.13)



Nous avons décrit tout au long de cette étude l'importance des conventions comme gouverne dans la transformation des ressources en règles et puis l'importance aussi des institutions dans la transformation des règles instrumentales en ressources par rapport au type d'infrastructure publique dans la dynamique de la gouvernance et donc de l'action organisée. Ainsi dans la phase de développement, le responsable du projet et les équipes de développeurs et concepteurs de projets doivent estimer la valeur du projet et les risques probables qu'ils peuvent contrôler et les risques improbables. Le modèle hypothétique de gouvernance donne sens à l'action organisée dès la phase de développement où l'imagination joue à plein compte tenu de la capacité créative des acteurs au sein des équipes disciplinaires et interdisciplinaires. Deux éléments sont à prévoir par rapport aux aléas du marché : un emprunt à taux fixe ; et l'établissement d'une rentabilité résultante intrinsèque du risque trafic. La question se pose en ces termes par les développeurs qui sont parfois des anciens exploitants sinon entourés par ces derniers :

[550] Les initiales du schéma : SC : société concessionnaire ; CC : concédant ; BF : bailleurs de fond ou banques ; CS : constructeur ; EX : exploitant ;

« Si ce trafic se casse la gueule, comment réagit mon modèle ? Est-ce que mon modèle est robuste ? Est-ce que je peux continuer à rembourser mes banques ?.... Les banques ont des exigences : ce qu'ils appellent des ratios de couverture[551]*. Elles vous disent oui je peux vous prêter telle somme d'argent à telles conditions» pour un certains temps*. (MGA)

C'est la balance des bailleurs de fonds d'un côté et du concédant de l'autre côté qui conditionnent les autres piquets des nœuds contractuel à savoir les constructeurs et les exploitants par rapport à la société de projet.

A) Relation entre SC et CS n'est pas seulement bilatérale

La relation de la société concessionnaire (SC) avec le constructeur repose sur le transfert du risque de construction à ce dernier (Back to back). Les bailleurs de fonds imposent leur condition dans le contrat de construction aux actionnaires de la (SC) et aux constructeurs de façon à ce que l'intérêt de la (SC) soit préservé et par ricochet le leur. Ceci étant par leur engagement dans le capital de la société du projet, par leur compétence technique (respect du délai, bon design, etc.) et par le respect du contrat d'interface qui les lient aux exploitants. En contrepartie, le concessionnaire doit payer le constructeur forfaitairement et que ce dernier devrait être dédommagé en cas de force majeur ou le fait de prince par le concédant. Nous voyons là que pour être exécuté, le contrat de construction doit se conformer au contrat de financement, lequel devant aller dans le sens de l'optimisation du projet pour le concédant. C'est à l'exécution du contrat que les mécanismes contractuels de gouvernances (décrit sommairement ici) se mettent en place dans l'intérêt de chacun sauf en cas de force majeur ou le fait de prince (VPC). En d'autres termes, c'est par le biais du contrôle des auditeurs détachés par les banques que l'on s'assure du respect des conditions de l'octroi du prêt à la société (SC) en s'impliquant dans la négociation du contrat de construction par l'assurance que les travaux aboutissent par le biais notamment de garanties bancaires. Autant de mécanismes de gouvernance du contrat de construction sont mis en place afin de résorber tout comportement opportuniste du constructeur qui obérerait le retour sur investissement des banques (TRI) et les dividendes pour les actionnaires compte tenu du contrat de concession. En effet, comme l'ont bien dit (MGA et TBC), les bailleurs de fonds s'impliquent dans l'audit du modèle financier, dans la prévision du trafic (BEI) et dans l'analyse de l'exploitation par des experts indépendants. De plus, ils imposent des clauses contractuelles pour limiter les «*free cach flow*» (Jensen in Charreaux, 2000), sorte de comportement opportuniste par lequel le constructeur surfacture ou se constitue une réserve de trésorerie. C'est pourquoi l'ingénieur chargé de surveiller le déroulement des travaux siffle le moment opportun pour rémunérer le constructeur conformément aux accords établis *ex-ante*, la rémunération préalable des bailleurs de fond par rapport à celle des actionnaires (fond propre et dividendes.). On assiste à une pluralité de mécanismes, à savoir le mécanisme de participation dans le capital de la société du projet, le mécanisme de garantie auprès des banques quant à l'achèvement des travaux, le mécanisme de maitrise du risque de construction par la capacité créative du constructeur compte tenu du mécanisme contractuel d'interface. Ces mécanismes participent *in fine* dans la gouverne de la société de projet, mais cette gouverne est rendue possible par le pouvoir de surveillance des bailleurs de fonds conformément à l'exécution du contrat de concession entre le concédant et la (SC). Ainsi la forme organisationnelle permettant aux règles de jeu de se mettre en place implique de

[551] Supérieur à 1 ;

mécanismes de gouvernance complémentaires de type physique et cognitifs si l'on intègre généralement «les clauses de rendez-vous».

B) Relation du concédant avec la (SC) n'est pas seulement bilatérale

La relation du concédant avec la société concessionnaire n'est pas monolithique. Elle dépend de la taille du concédant, son expertise technique (référentiel professionnel précis compte tenu du degré de maturité de la branche considéré de ce secteur et donc de sa relation avec le marché) et les moyens financiers dont il dispose. Ainsi, le degré de complexité des relations intra-publiques et inter-public, compte tenu de l'organisation politico-administrative d'un état de droit est conditionnel de la nature asymétrique vis-à-vis de la société concessionnaire. Partant du principe d'autolimitation de l'action publique, du degré de la concurrence et de la participation, il n'est pas toujours acquis que la relation avec le concessionnaire soit basée sur une information asymétrique en faveur du concédant. Tout dépend de sa stratégie de passation du marché de PPP. Ce n'est qu'en incorporant les mécanismes qui dérive de l'autolimitation de l'acteur public, si ce n'est les acteurs publics, compte tenu du savoir micro, méso, macro de l'économie politique par rapport aux souverainetés des contractants que l'asymétrie peut se transformer en relation quasi-symétrique ou asymétrique en faveur du concessionnaire compte tenu de son modèle économique. Les forces majeures et les faits de prince sont à la charge du concédant, et c'est pourquoi le concessionnaire dispose généralement d'un droit pour le rétablissement de l'équilibre de la concession, alors que les risques liés au savoir de l'économie politique sont à la charge du concessionnaire, compte tenu de sa capacité créative liée à la compréhension du principe d'autolimitation et donc de l'optimisation de la gestion du trafic et de l'exploitation, qui devrait faire appelle à l'innovation de l'exploitant vis-à-vis du gestionnaire et des bailleurs du fond. La diversification des banques (locales et nationales), l'assurance projet par la COFACE, la solvabilité de l'acteur public (triple A) en cas de subvention, etc., participent à ce qu'il y ait, en contre partie de la garantie financière de l'engagement du concessionnaire, une transformation des ressources en règles (par les conventions). Ainsi, les mécanismes contractuels qui découlent du principe d'autolimitation de l'action publique permettent la convertibilité des ressources en règles par le biais des conventions et réseaux d'institutions, compte tenu des attributs d'activité du type d'infrastructure. Ils permettent également de convertir les ressources en règles dans le nœud contractuel en impliquant, au stade de la mise en place de la concession, après la réception de l'ouvrage 'clé en main', le concessionnaire, l'exploitant, les bailleurs de fond et les actionnaires. Certains parmis ces derniers, notamment les constructeurs et/ou les investisseurs financiers décident de vendre leur action une fois la phase d'exploitation commence. Dès cette phase, le concessionnaire dispose du droit de jouissance de l'infrastructure pour un temps long avant de transférer l'actif à la collectivité publique, bien qu'il en fût un quasi-propriétaire durant toute la durée de la concession. L'infrastructure publique comme son nom l'indique ne peut être aliénable est c'est pourquoi l'acteur public impose des tarifications au concessionnaire, tarifications qui s'opposent bon grès malgré au principe de la liberté tarifaire, car l'infrastructure demeure une propriété publique dès le début de la phase de concession, et c'est là que sa domination joue à plein vis-à-vis du concessionnaire avec comme contrepartie l'imagination et la capacité créative du dernier. On est là dans une configuration qui s'oppose à celle de Williamson (1988) qui avance qu'un actif hautement spécifique peut être financé par les fonds propre sans recourir aux emprunts, or le récits de nos informateurs et les modèles élaborés à partir ce ceux-ci infirment une telle supposition car la transaction entre le concédant et le concessionnaire se fait sur la base de l'utilisation de

l'actif de façon à générer les *cash flow* afin de rembourser les dettes des bailleurs de fond. Il ne s'agit donc pas de transfert de propriété.

C) Relation des bailleurs de fond avec les actionnaires du concessionnaire

Sans vouloir répéter ce qui a été dit ci-dessus, la création de la société de projet indépendamment des maisons mères des actionnaires permet en effet aux bailleurs de fonds de se consacrer seulement au projet de concession d'une infrastructure publique, mais pas totalement (90%). On ne se retrouve pas là dans une structure classique de financement par emprunt avec des échéanciers déterminés à défaut desquels des intérêts peuvent être exigés ce qui nuirait la latitude discrétionnaire d'action des dirigeants (Charreaux, 2003). Le reste du financement est assuré par les actionnaires suite aux négociations incessantes entre 'partenaires' dont l'intérêt commun est confronté aux intérêts particuliers. C'est bien le processus de connaissance qui loge dans la structure de connaissance de la dite société à travers le nœud de contrats qui participe de ce fort *levier financier avec comme contre partie l'imposition des règles très contraignantes* à tous les dépositaires d'enjeux dans la dite société de projet (les constructeurs, exploitant, les investisseurs financiers). Ces contraintes visent à limiter l'opportunisme des actionnaires et les conflits d'intérêts par la séparation entre les fonctions d'actionnariat et de bail financier. Les premiers sont généralement les promoteurs de projet et il va de leur intérêt que le projet aboutisse non pas seulement par référence à leur apport comme c'est le cas des sociétés classiques, mais surtout en raison de leurs connaissances spécifiques qui sont difficilement transférable, et dont le coût de développement est considérable. Ce coût serait difficilement, sinon partiellement remboursable par l'acteur public en cas d'échec du projet lors de l'offre ou après la signature du contrat.

2-5) Modèle hypothétique de gouvernance des organisations comme cadre d'une TPA[552] renouvelée dans la gouvernance des sociétés de projet

Ainsi, lors de développement de l'offre, les équipes de projet imaginent son exécution par l'implication des bailleurs de fonds, les actionnaires de la société de projet, les exploitants, les constructeurs. Ce nœud de contrats constitue en chaque étape une forme organisationnelle renouvelée. Et elle se révèle nécessaire à l'efficacité et l'efficience de l'action organisée par la mobilisation d'un ensemble de mécanismes de gouvernance qui se doivent d'incorporer l'ensemble des principes qui dérivent du principe de l'autolimitation de l'action publique. Ainsi à l'étape de construction, un nœud de contrats spécifiques se met en place par le biais de mécanismes de gouvernance spécifiques, qui seraient capables d'assurer la convertibilité des ressources en règles (par les conventions) et la convertibilité des règles en ressources (institutions) par rapport aux attributs de l'activité de construction, par la mobilisation des connaissances spécifiques. Certes, le chercheur Mickael Jensen (in Charreaux, 2003) n'intègre pas l'institution dans sa théorie positive de l'agence (TPA) tel que montré dans le modèle hypothétique de la gouvernance proposé et dont l'inspiration emprunte à Douglass North et à Montzavinos et al (Partie 2). Mais, il a le mérite d'insister sur la connaissance spécifique nécessaire à l'efficience organisationnelle et donc à la gouvernance financière des sociétés de projet : «le choix du type de centre dépend en premier lieu de la distribution de la connaissance spécifique» (Ibid.). Une telle distribution s'effectue dans un nœud contractuel

[552] Nous tenons à remercier Gérard Charreaux (2003) pour avoir popularisé en France les travaux de Mickael Jensen

ou un «nœud coopératif» par lequel se ferait la gestion commune des relations contractuelles avec l'ensemble des dépositaires d'enjeux dans chacune des phases pertinentes du projet. On est donc loin de la théorie normative de l'agence puisque le contexte de la firme en nœud de contrats participe de son évolution par les décisions des différents partenaires que relate pertinemment la métaphore de la tente à quatre piquets. En effet, celle-ci indique que l'harmonisation décisionnelle emprunte aux mécanismes de gouvernance mobilisés tant du côté physique que du côté cognitif. Le côté physique est illustré par *la robustesse des contrats* légaux, comme indiqué supra, afin de résorber les comportements opportunistes et malhonnêtes par la coordination et le contrôle ; le côté cognitif des mécanismes est rendu possible par *la capacité créative* des acteurs discutés amplement dans cet ouvrage, non pas seulement au niveau technique (constructeurs, exploitants, concepteurs de projet), mais aussi au niveau juridico-financier (Vinci-Concession). Jensen et Meckling (in) sont les chantres des coûts d'agences liés entre autre au financement sur projet par le modèle explicatif qu'ils ont conçu pour une structure de financement qui se veut rompant avec les coûts d'agences liés d'une part, aux fonds propres et d'autre part, aux dettes en opposant les investisseurs externes (actionnaires externes et créanciers financiers) aux propriétaires internes (les managers) sans occulter pour autant les conflits possibles entre les créanciers et les actionnaires externes. On retrouve ce lien entre les actionnaires et les créanciers comme conditionnel de l'opportunité d'investissement dans la société concessionnaire.

Toujours et avec brio, Mickael Jensen (in Charreaux, 2003) est à l'origine de la théorie du «free cash flow», laquelle oriente l'attention sur la création de la valeur du projet par excès de rémunération des investissements, qu'il faudra alors contrôler afin de le restituer aux investisseurs en cas où les dirigeants notamment de société de construction se feraient une réserve de capital qui va servir leur intérêt par l'accroissement de leur latitude discrétionnaire d'action par la croissance externe et donc par l'accroissement de leur rémunération. C'est pour cette raison que le financement par dette est préconisé afin de discipliner les dirigeants par ce que le financement par fonds propres à eux seuls peut y contribuer mais la décision afférente reste tributaire au bon vouloir des dirigeants. Le financement par dette dans les sociétés de projet (90%) est efficace pour discipliner non seulement les dirigeants (managers) qui sont détachés par les actionnaires principaux, mais aussi les investisseurs industriels ceux-là même participant dans la capital tout en dirigeant respectivement les sociétés de construction et d'exploitation. Evidemment la société concessionnaire n'a pas vocation à perdurer en vue d'une croissance externe et/ou interne parce que sa raison d'être emprunte le BOT (Build, operate, transfert), ce qui justifie l'efficacité de l'opération *levergage buy out* (LBO) que nous avions évoqué plus haut. Parce qu'elle participe à la réduction du gaspillage des fonds investis pour assurer sa rentabilité par les échanges de titres. Le caractère long termiste de la société concessionnaire est conditionnel de la création de la valeur à long terme, c'est pourquoi, aux yeux des créanciers, les fonds propres des investisseurs financiers et industriels relèvent plus d'une garantie de la déchéance de la société concessionnaire, de la volonté d'accroitre la dite valeur qu'une stratégie purement court-termiste de la croissance de la valeur boursière. Ainsi même si l'idéologie du marché financier reste l'apanage des investisseurs financiers, une telle idéologie dans le cadre de TPA intégrée au modèle hypothétique de gouvernance des organisations, serait tributaire de la conception de l'économie du marché que prônent les projets (LBO). Mais, cette idéologie des bailleurs de fond à caractère long-termiste doit sa raison d'être alors au principe de l'autolimitation de l'action publique compte tenu des postulats centraux vus et revus, idéologie dont le caractère utopique de la maitrise managériale ne peut qu'emprunter au pragmatisme intelligent de la gouvernementalité par le savoir de l'économie politique et de la relation partenariale, coercitive, explicative et compréhensive.

Conclusion générale
Partie 4 : Recul philosophique et épistémologique : la gouvernance des organisations en réseau

Résumé

Ce travail a comme objectif de comprendre le sens de l'expression: gouvernance de l'organisation en réseau. Pour ce faire une théorie de l'énoncé est nécessaire pour les disciplines descriptives comme la science de gestion. Ainsi permet-elle l'accès à une multitude de réalités constitutive, entre autre, de structures symboliques et du langage de l'objet. Nous avons donc essayé de mettre en évidence qu'au sein d'une expression deux attitudes philosophiques pourraient cohabiter dans l'énoncé type, et que l'une d'elles ne peut s'en passer de l'autre : la phénoménologie herméneutique et la philosophie analytique de l'action. Une telle complémentarité anticipe dès lors des découvertes analytique et phénoménologique et dont la synthèse réside dans la philosophie politique On montrera que la théorie de l'énoncé permet d'aborder aisément l'ontologie de l'action (chapitre 1). Et pour se faire, elle défriche le terrain de l'investigation scientifique par le recours à l'opérateur de la cohérence. Ainsi par la référence et par la différence qu'un prélude d'une théorie de la gouvernance des organisations en réseau peut être abordé sous forme du modèle hypothétique (chapitre 2).

Section 1 : La théorie de l'énoncé au service de l'ontologie de l'action individuelle/collective

1) Introduction : Le sens de l'énoncé et l'énoncé de sens

Quoi d'anormal que de proposer un sous-titre comme celui-ci : 'sens de l'énoncé et l'énoncé de sens'. Pourtant, il fallait bien le faire ne ce serait que pour mettre en avant le caractère ambigu de l'expression. Celle-ci se laisse deviner par la diversité d'approches que l'on recense à son égard, par nos lectures faites des diverses traditions philosophiques. Sans vouloir détailler l'ensemble de ces traditions, nous proposons à partir du sous-titre d'éclairer le pourquoi et la raison du choix du terme pour la suite de l'investigation. Tout d'abord, notre expression 'sens de l'énoncé et l'énoncé de sens' veut dire que le terme énoncé contient en lui-même du sens, c'est-à-dire qu'il y a une part de sens dans tout énoncé. Elle montre également que le sens lui-même nécessite pour être exploré ou étudié le canal de l'énoncé. Tel que compris ici, le terme énoncé exprime à la fois la forme et le contenu d'une expression. Ce n'est pas une condition suffisante, mais nécessaire pour qui veut comprendre la visée du sens d'un énoncé. Ainsi parler du sens d'une expression, à l'instar de celle qui nous servira de fil conducteur, c'est explorer l'énoncé de cette expression. Mais alors reste à définir qu'est ce que c'est l'énoncé? L'on peut dire, à notre façon, que l'énoncé se rapporte toujours à quelque chose que l'on veut communiquer par voie orale ou écrite. Seulement qu'une telle communication doit se conformer à certaines normes ou règles qui ont trait à sa cohérence. Remarquons ici que *la cohérence*, que nous verrons tout à l'heure, s'érige comme attribut majeur, voire guide suprême de tout énoncé. Elle vise à le rendre intelligible par rapport à une quelconque finalité, que l'énonciateur se projette d'atteindre explicitement ou implicitement. Mais avant de se poser la question de la cohérence, il faudra au préalable recenser les contenus possibles d'un énoncé[553]. Ainsi, deux traditions philosophiques majeures s'en ont disputées, et peut-être encore, la prévalence de leur sienne visée par rapport aux aspects formels et fondationels. Hormis le fait qu'elles reconnaissent au langage[554] la vertu d'être le support par excellence de l'expression et du sens du monde (linguistique et/ou extralinguistique), ces traditions divergent, et trouvent leur terrain de mésentente à l'égard des aspects conventionnels d'une phrase[555], c'est-à-dire dans la manière de combiner la syntaxique (d'ordre structurel) à la sémantique (qui est de l'ordre de la signification)[556] d'une expression. La problématique sous-jacente se situe alors dans la relation du linguistique à l'extralinguistique : comment se libère-t-on du carcan linguistique tout en y établissant la relation de la cohérence interne avec la cohérence externe (extralinguistique)? La cohérence interne (d'ordre linguistique) participerait-elle de la cohérence externe extralinguistique ? Peut-on dès lors définir, à bon escient, ce que c'est qu'un énoncé dans ces ramifications formelles et fondationelles ? C'est à l'ensemble de ces questions que deux traditions philosophiques tentent de répondre à la limite de leur doctrine respective. Il ne s'agit pas pour nous de recenser les divergences que de les exploiter par rapport à notre propre investigation, qui est d'explorer une expression en usant d'une théorie de l'énoncé. Notre objectif est de

[553] Les traditions philosophiques en donnent des réponses appropriées à la limite de leur champ et doctrines respectives

[554] Implicitement et/ou explicitement

[555] Si elles prétendaient le dire explicitement,

[556] Ces éléments qui ont trait à la normativité phrastique peuvent être appréciés à leur juste mesure, en incitant le lecteur philosophe (linguiste) à s'y intéresser de plus prêt en creusant de lui-même les sillons disciplinaires, que nous ne pouvons pas traiter dans cette recherche.

cerner le sens de l'expression par le sens de l'énoncé et l'énoncé de sens, et ce, par rapport à notre problématique de recherche.

2) **Les deux traditions philosophiques majeures : de la phénoménologie herméneutique à la philosophie de l'action**

Nous avons définit ci-dessus ce que c'est que l'énoncé en mettant l'accent sur trois éléments fondamentaux, à savoir l'information communiquée, l'exigence de sa conformité au règles ou normes du langage employé, et la cohérence comme nécessité de son intelligibilité. Ensuite, nous avons précisé le socle commun à tout énoncé tout en ne voulant pas s'y attarder. Cette précision est d'autant nécessaire qu'elle anticipe les divergences possibles que les philosophies émettent à son égard, toujours dans l'optique de la relation du linguistique à l'extralinguistique. Maintenant, nous allons détailler ce programme en nous contentant de ce qui est essentiel par rapport à ce stade de notre investigation, à savoir que *la prise en charge philosophique de cette relation s'apprécie amplement par l'idée du vrai et l'idée de l'être*.

2-1) les contenus de l'énoncé dans une phénoménologie herméneutique

2-1-1) La relation de la linguistique à l'extralinguistique est sous-jacente aux contenus implicites de l'énoncé

Si l'on part du socle préliminaire, linguistique, en postulant que l'énoncé est quelque chose de plus qu'une phrase, alors l'information communiquée ne reste plus prisonnière des conventions langagières, ou à la littéralité d'une phrase. Dès lors, elle peut receler *des éléments implicites*. Les éléments implicites définissent un genre de contenu qu'un «énoncé est susceptible de véhiculer»[557], lequel n'est pas censé « constituer l'objet essentiel de l'acte communicatif»[558]. Ainsi il implique de part son statut de subsidiarité, et à la différence du contenu explicite, qu'il soit doté d'une impertinence significative de l'acte communicatif[559]. Cette impertinence et dirions-nous, ce flottement est de nature à être découvert dans la structure sémantique de l'énoncé, et ce, à travers, les sous-entendus implicites, à savoir les présupposés et les sous-entendus[560].
«Les présupposés sont des informations qui, sans être ouvertement posées, sont cependant automatiquement entrainées par la formulation de l'énoncé dans lequel ils se trouvent intrinsèquement inscrits »[561]. Quant aux sous-entendus, et à la différence des présupposés, «ils englobent toutes les valeurs additionnelles dont l'actualisation reste tributaire de certaines données contextuelles particulières »[562]. En effet, c'est le cadre interprétatif mettant en jeux des mœurs ou une culture relativement à un espace anthropologique, qui autorise ce glissement sémantique des sous-entendus, de part la variabilité de ces données contextuelles à l'égal de leur évolution historique et anthropologique. On s'attendra donc à ce qu'ils soient diversement interprétés, et de même à ce que leur «degré d'évidence» soit moindre par rapport aux présupposés. Par exemple, 'Il fait beau' exprime l'importance accordée aux sous-entendu implicite par rapport au contenu explicite du 'il fait beau' selon les contextes. Ce

[557] Implicite in Sylvain Auroux, les notions philosophiques, 1990, p : 1249 ;
[558] Ibid.,
[559] Ibid.,
[560] C.Kerbrat- Orecchioni, in Sylvain Auroux, p : 1249 ;
[561] Ibid.,
[562] Ibid.,

renvoie de l'explicite à l'implicite essentialise ce dernier en rendant marginale la manifestation explicite de l'énoncé, car si 'il fait beau' est vrai, alors je m'autoriserai, par exemple, à ***faire*** certaines choses que je n'aurais pas pu faire dans le cas contraire. Mais ce *faire est variable selon les contextes, les mœurs et les individus.* Cette variabilité interprétative est due aux variables métaphysiques véhiculaires, à savoir la spatialité, la temporalité et l'individualité. Se sont elles qui donnent sens au fait interprétatif en ordonnant le glissement sémantique du contenu explicite au contenu implicite.

2-1-2) Le substrat interprétatif dans une phénoménologie herméneutique

Nous voyons ici que le substrat interprétatif opère dans la structure du renvoi des contenus explicites aux contenus implicites de l'énoncé. Cette infrastructure, remarquons-le, fait appel prioritairement à « la compétence linguistique », en vue de la faire dépasser, sans s'en passer, par d'autres savoirs extralinguistiques : la compétence linguistique vise en effet à extraire les *signifiées* à partir de divers *signifiants* constitutifs de la structure sémantique de l'énoncé. Comment ? En mobilisant les variables nécessaires à cet égard, c'est-à-dire, celles qui sont relatives aux contextes de l'expérience humaine -c'est le cas des sous-entendus, mais aussi, celles liées aux mécanismes logiques, et qui permettent le déclenchement et l'effectuation interprétative -le cas des présupposés. Ainsi, c'est le contexte de l'expérience humaine qui ordonne le fait interprétatif moyennant la véracité ou non du contenu explicite. Ce fait interprétatif est le composé du contenu implicite, lequel, par sa dynamique, incarne mieux le trait d'union de l'explicite à l'implicite de l'énoncé. Ainsi serait-il possible de parler d'une activité doublement herméneutique. En effet, outre l'herméneutique de phrases recherchant le sens au moyen d'une autre phrase, et dont la prétention vise une valeur de vérité d'un autre genre (Salanski, 2001), il y a également une herméneutique qui se soucie de savoirs extralinguistiques, que l'on sait gré à la composante implicite ; cette herméneutique de dépassement est celle qui pourrait atteindre le stade ultime du fait interprétatif (l'interprétation au sens fort), c'est-à-dire «le discernement d'un sens caché dans un sens apparent »[563]. Auquel cas, cette entreprise nécessite des présuppositions phénoménologiques, celles consistant dans l'acceptation du sens du donné comme étant médiatisé, « dans le mouvement de retour », par les contextes linguistiques, culturels et historiques de « l'existant humain » [564] ; c'est donc une forme d'acceptation d'être dans le monde (notamment extralinguistique) qui s'ajoute aux considérations épistémologiques de l'herméneutique. Les éléments de la conditionnalité interprétative[565] (phénoménologique) questionne ainsi le sens de l'énoncé, non pas seulement en terme de *posés* (explicites) et d'*interprétés* (sémantique), mais également en terme de *présupposés* (relativement à l'au-delà nature ou monde)[566]. Ainsi, cet au-delà est constitutif selon Paul Ricœur de «l'horizon phénoménologique» du discours herméneutique.

Ces éléments de conditionnalité interprétative, que l'on trouve aisément dans la tradition herméneutique, réduisent l'ampleur de ceux relatifs à la doctrine phénoménologique au sens du Husserl. C'est-à-dire ceux qui ont trait à l'existence «des essences et une science des essences», et qui ont en commun la prétention de rassembler les vérités formelles et les vérités matérielles. Les vérités formelles, d'ordre logique, sont celles qui «conviennent à toutes les essences», au sens de l'évidence de l'idée qui s'affirme par elle-même, en dehors de

[563] Paul Ricœur, (1969, p : 260) ;
[564] Bruce Bégout, 2006 ;
[565] Relativement aux aspects ontologiques et anthropologiques ;
[566] Ibid., que l'on a vu tout à l'heure comme étant l'une des branches du contenu implicite

l'existence d'un objet ; quant aux vérités matérielles, d'ordre expérientiel, se sont celles qui gouvernent la distribution a priori des essences en certaines «régions» »[567] : elles font donc de l'expérience une matière à délivrer de l'intuition et à singulariser une essence[568]. Ainsi, cette distribution ontologique -en régions de l'être- mettrait en scène, de façon idéale, comment le donné se donne dans une expérience possible. Ce comment phénoménologique, à défaut d'en être le quoi, est l'autre façon par laquelle le contenu informationnel d'un énoncé serait communiqué au sens du Husserl. Ainsi parcourt-il les deux traits véridiques de l'énoncé, à savoir, d'une part, par la cohérence interne et d'autres part, par le renvoie intuitif à l'expérience humaine possible, et ce, dans le sens pragmatique d'Aristote, c'est-à-dire aux affaires humaines. Dès lors, une telle distribution ontologique participe-t-elle à arracher à l'être une multitude d'être ou des « régions de l'être » ? Autorise-t-elle à parler amplement de la formation du sens historique, qui pourrait être de nature préthéorique et ce, dans le cadre d'une expérience humaine ? Dès lors celle-ci ne se laisserait guère deviner au sens de Husserl, dans un «domaine originel d'une intuitivité vive, totale, intacte (…), mais dans une sorte de préséance sans fin de l'expérience humaine sur elle-même (un antérieur jamais donné[569]), laquelle expérience se constitue à travers l'historicité et la générativité d'un sens plurivoque qui ne pourra jamais coïncider avec soi dans une donation intégrale »[570] : voila la problématique que pose la phénoménologie herméneutique : il s'agit de mettre en scène l'ontologie de l'homme dans sa relation préthéorique au monde, de sorte à l'inscrire dans ce « renvoi de l'ordre linguistique » à « la structure de l'expérience »[571] tout en sachant qu'une telle œuvre humaine serait inachevée et donc partielle et non totale. Ainsi cette ontologie, de la réduction intuitive, est désormais inscrite dans ce cadre dynamique, lequel cadre s'érige comme moteur possible de l'itinéraire des mots dans les mondes linguistiques et extralinguistiques. Un tel itinéraire fraye alors la voie à toutes les configurations possibles d'une expression que l'on se proposera d'étudier. Contentons-nous dès lors à chercher du sens à partir de la composante explicite, sans pour autant l'élargir à d'autres sens relatifs à la composante implicite[572] ? La réponse a déjà été donnée plus haut, et vu ainsi dans l'horizon phénoménologique, l'entreprise herméneutique est apte à s'affranchir de toute limitation consistant à donner privilège à la sémantique du symbolique, du mythique, voire de l'historique, de sorte qu'il ne s'agisse nullement d'évacuer ces déterminants nécessaires à la communication anthropologique, mais de leur accorder une interprétation «du second rang », désormais intégrée dans les vis-à-vis contextuels de toute communication aboutissant. L'une des clés pour comprendre ce fait aboutissant est de s'interroger sur les *contenants formels* qui seraient susceptibles de faire aboutir une action, à défaut d'en faire une manifestation. La phénoménologie herméneutique n'a pas la prétention d'une analytique de l'action bien qu'elle en soit nécessaire ; d'où le besoin de recourir à la seconde tradition philosophique majeure[573].

2-2) Le contenu de l'énoncé dans la philosophie analytique de l'action (intentionnelle)

Ce composé philosophique de l'action, incluant de l'analytique, est une expression éloquente de l'énoncé de l'action. En ceci que «nos manières de penser et de parler au sujet du monde »

---

567 Edmund Husserl, (1950)
568 Comme idée qui s'affirme à l'esprit comme évidence
569 L'auteur se réfère à Ricœur, du texte à l'action, p : 32 ;
570 Bruce Bégout, (Mars-avril 2006) ;
571 Ricœur, (1986, p : 67)
572 Vue ici dans ses multiples ramifications, comme vu plus haut ;
573 Nous disons bien majeure par rapport à notre propre investigation théorique ;

serait portée par « des phrases usant des verbes»[574] d'action pour le *décrire* (Wittgenstein, 1993). Ces énoncés phrastiques permettent ainsi de caractériser une action en rendant «compte de la vérité d'une occurrence particulière en fonction de certains événements»[575]. Ainsi, *dire c'est faire quelque chose* (John Austin[576]) dont l'effet pourrait être médiat ou immédiat, ou alors, «agir de soi-même[577] (Descombes, 2005/2006).

2-2-1) Dire c'est faire' présuppose l'autorité du sujet dans les verbes d'action instantanée

Dire quelque chose en le faisant présuppose, au niveau de l'énonciateur du discours, la possession d'une autorité. Et toute « autorité implique d'abord une certaine forme de légitimité du discours »[578]. Ce qui revient à dire que la légitimation de certains discours reste l'apanage de réseaux d'institutions de l'espace/temps social auquel appartient l'énonciateur. Par exemple, le fait d'appartenir à l'institution parlementaire (en France du moins) confère au président de la chambre de députés l'autorité de dire : 'je proclame la séance ouverte', 'je suspens la séance pour quelque temps' ou 'j'arrête la séance'. Il en est de même pour le président du conseil d'administration d'une organisation politique et/ou économique. Faute d'autorité requise, ces propos restent vainement contenus dans une parole, et ne seraient être qualifiés d'énoncés. Car l'acte du discours ne coïncide pas avec les propriétés relatives à l'énonciateur et aux circonstances de l'énonciation[579]. A la limite «n'importe qui peut crier sur la place publique : 'je décrète la mobilisation générale' ». Si ces propos émanent de l'énonciateur qu'on qualifie de leader syndical, alors relèvent-ils d'un énoncé de l'action. C'est son autorité qui fait du discours un acte, celui de mobiliser les personnes pour faire une grève par exemple. Ainsi, l'énoncé peut avoir une valeur subjective car renvoyant à un acte relatif à l'autorité du sujet (par le «je»), mais dans le cas où l'information sur le locuteur (sujet de l'action), et sur les institutions censées légitimées ce type de discours est insuffisante ou imprécises, celui-ci ne pourrait rentrer dans le moule des énoncés de l'action. Ainsi, sans légitimation de l'action par les institutions ou réseaux d'institutions, d'un espace anthropologique donné, le *faire* n'accompagnerait *le dire*, et du coup, la sentence, à l'instar de celle de Paul Valery : *le vrai est dans le faire*[580]serait vidée de sa substance.

2-2-3) 'Agir de soi-même' par l'autorité du sujet dans les verbes de projets

Ce faisant, il est question ici que d'une dimension de l'autonomie de l'action, celle qui a trait à l'aspect juridique, alors que d'autres dimensions de l'autonomie peuvent être mises en avant, tant sur le plan moral et politique. Dès lors, le sujet peut agir de lui-même (Descombes, 2005/06) sans égard aux contraintes institutionnelles, et ce dans un espace de jeu que notre thèse a tenté d'éclaircir. Ainsi, 'agir de soi-même' présuppose l'autorité du (je) dans un monde institué : une telle autorité n'implique pas seulement les verbes d'action instantanée, mais s'étend également aux verbes de projet : par exemple, je promets, je contracte, je gouverne, etc. Ces verbes de projets peuvent s'identifier ou non à l'acte même, selon la

[574] Ricœur, 1983, p : 204 ;
[575] Ibid., p : 208 ;
[576] Cité par Pascal Ludwig et dans Descombes Vincent (1988) ;
[577] Sous-entend une action inscrite dans un projet donné ;
[578] Gérard Leclerc, (mars-avril 2005, p : 158 -172) ;
[579] Catherine KERBRAT-ORECCHIONI (in Daniel Bougnoux, 1993), ;
[580] Phrase que nous avons relevé, à plusieurs reprises, dans les articles de l'un des disciples de Paul Valery en France : Jean-Louis Le Moigne.

qualification que l'on donnerait à l'autorité du premier ou le tiers actant. Dès lors, ils peuvent avoir une valeur subjective, à l'instar de *je contracte*, et ce au regard de la typologie du verbe (qui est ici sociologique ou institutionnel). Mais avec le tiers actant, on ne peut s'attendre qu'à une valeur descriptive de l'énoncé : *il contracte* quelque chose, car il s'agit ici de décrire l'acte que le sujet tente d'accomplir à la troisième personne, avec une tierce personne, tout en sachant, dans cette exemple, que '*tout n'est pas contractuel dans le contrat*'. En effet, cette formule Durkheimienne met en évidence la contradiction que renferme l'institution de contrat dans le fait de contracter des individus. Car en contractant, et Bruno Karsentini[581] le dit bien, ces derniers «activent un lien qui sous-tend leur relation et lui donne la consistance qui lui est propre, manifestée en l'occurrence par le fait qu'ils sont obligés l'un à l'égard de l'autre. Ils ne créent pas ce lien, et c'est en cela que celui-ci n'est pas contractuel». Ainsi l'action impliquée dans le fait de contracter s'explique par une sorte de relation sociale (avec tout ce que cela comporte comme espace de jeu) au sens d'une relation cadrée par l'institution du contrat, et non pas d'une relation intersubjective, par laquelle se créerait, pour ne pas dire s'activerait, le lien contractuel. De ce fait, en renvoyant à l'autorité du sujet, le caractère institutionnel des verbes de projets conduit la question de l'agir dans un monde à s'égaler à toute manifestation de *défiance*[582] *à l'égard du cogito cartésien*, et à *la phénoménalité* vue comme ensemble de causalité ou de substantivation. Une telle défiance trouve écho non pas dans le tout de l'action, c'est-à-dire de son passé à son futur, mais dans l'action située dans un contexte de parole (je proclame) ou de l'agir (je contracte, je gouverne par exemple). C'est ce contexte qui autorise la mise en perspective de l'enchâssement des micros actions (précision adverbiale) dans l'enceinte d'une action globale (le verbe principal), ou alors de verbes d'actions instantanés ; c'est donc une affaire de typologie de verbes qu'il faudra examiner dans les phrases de verbes d'action. Cet examen, que nous verrons tout à l'heure, fait dire, par anticipation que les verbes d'actions qualifient non seulement l'autorité d'un sujet, à la première ou à la troisième personne, mais font ressortir aussi des typologies respectives d'institutions et ce, conformément à ce qu'ils indiquent dans une langue naturelle à propos de la verticalité ou à l'horizontalité institutionnelle. La verticalité est sous-jacente aux pyramides de commandement, comme c'est le cas de gouverner/être gouverné, quant à l'horizontalité, elle renferme les aspects contractuels, de telle façon que le verbe concerné (comme contracter) établisse une relation 'd'égalité[583]' dans la complémentarité entre deux parties (individus ou groupe d'individus). Mais, **l'horizontalité peut revêtir d'un autre habillage, celui conférant aux sujets la création de leur monde, et puis sa validation intersubjective en faisant appel à l'entreprise consensuelle**[584]. L'on comprend dès lors, que la conjugaison de ces modalités institutionnelles aux positions des sujets soit l'émanation des verbes d'actions ou de projets, et de ce fait, elles sont constitutifs des deux faces d'une même pièce. Ainsi, le verbe d'action instantanée fait de l'action l'acte de discours, dont l'autorité serait distribuée dans une verticalité institutionnelle. En revanche, les verbes de projets mettent en scène la distribution de l'autorité dans une horizontalité institutionnelle[585], laquelle horizontalité, qui pour être intelligible au regard de l'action qu'elle incarne, fait appel, par croisement, à la verticalité institutionnelle sous-jacente aux verbes dialogiques, que ceux-ci soient instantanés et donc relatives à l'acte de discours ou qu'ils soient distribués et donc relatifs à 'l'agir de soi-même'. Cette distribution organise alors «de nombreux micro-actions

[581] Du sujet en philosophie sociale, Esprit, Juillet 2005 ;
[582] Ce défi explique l'intelligibilité de l'énoncé au lieu des deux traditions philosophiques majeures ;
[583] Au sens figuré ;
[584] Alain Ehrenberg en référence à Vincent Descombes, «le consensus est d'action et non pas d'opinion», esprit ;
[585] Institutionnelle ici n'est pas le vrai terme, il s'agit plutôt de **la convention** ;

dans une unique action globale»[586], et met ainsi le réseau d'institutions en face à face avec l'autorité du sujet (ou des sujets), selon que celui-ci veut faire quelque chose avec les mots, ou veut agir dans le monde. Ce face-à-face met en relief la question de l'agir en tant que «agir avec» et non pas «agir sans»[587], de sorte que l'interaction peut «prendre la forme de la coopération, la compétition ou [/et][588] la lutte »[589].
Appliquée à l'énoncé de l'action, cette philosophie analytique, brièvement survolée ici, éclaire d'un genre nouveau, par le langage, ce qui relève des *actes* de ce qui relève de *l'information* dans les phrases de verbes d'action. Plus particulièrement, *l'analyse syntaxique des verbes* ambitionne à clarifier les typologies de verbes d'action en faisant voir les liens qu'il peut y avoir entre les sujets de l'action et les institutions. Ces liens sont perceptibles dés lors que l'on a consenti que des entités juridiques et politiques d'un espace anthropologique existent. C'est-à-dire de supposer qu'elles sont là et aucunement par le fait qu'elles pourraient déborder toutes actions humaines relatives aux verbes de projets. Si l'on conçoit ces derniers comme pouvant dynamiser l'action en faisant appel à des verbes d'actions instantanés, c'est parce que le réseau d'institutions fournit un cadre dans lequel ces actions seraient effectives au regard des interactions types des sujets de l'action. On s'attend donc à des phrases de verbes d'action où ce lien fait voire le concept et son usage et/ou l'inverse, c'est-à-dire le complément nominal, vu comme concept, qui serait dépourvu de son usage. Ce concept relèverait alors d'une opinion commune, largement admise dans l'espace en question, étant donné qu'il a été perçu à un moment donné et que cette perception originelle soit vue comme étant véridique. Mais, l'analyse syntaxique des verbes d'action à ses limites aux frontières des verbes politiques. En effet, dans la mesure où les configurations structurelles (à travers les liens multiples des réseaux d'institutions aux autorités des sujets) s'en trouvent dynamiser par les réflexivités qu'imposent ***les entités co-agissantes***, c'est-à-dire sans lesquelles les actions humaines ne seraient faites ou ne seraient projetées. Nous proposons de les nommer, ici, **l'état, la société et l'économie**. Cette réflexivité alléguée à ces macro-entités est à l'égal du *cogito* cartésien et par qui les verbes psychologiques sont spécifiés : comme vouloir, penser, sentir, réfléchir, etc. Cette typologie de verbes permet en effet d'établir une quelconque relation entre des termes qui se situent au même niveau logique. Donc c'est problématique par rapport à la configuration institutionnelle évoquée tout à l'heure, configuration par laquelle l'espace de jeu de l'action humaine est permis au vu des verbes dialogiques. Or en accordant raison à ces entités de façon à dire : raison d'état, raison de société et/ou raison économique[590] tout en supposant que ces raisons s'ignorent entre elles du moins analytiquement, alors 'agir de sois même' opérerait dans un espace réduit de jeu, et mettrait à dos l'autorité du sujet agissant, «dans l'exacte mesure où il occupe une position d'autorité dans le fait d'affirmer» ou de rapporter que «c'est bien lui [ou quelqu'un d'autre] qui fait ce qu'il fait»[591]. Il s'agit de la prévalence de l'autorité d'un autre sujet qui est mise ici en avant, c'est-à-dire l'entité Etat par exemple : A l' origine de l'état, il y a des fondateurs et des penseurs de l'état, c'est dire que l'Etat est pensée et donc réfléchis par les fondateurs (Léo Strauss, 1957 ; Ricœur, 1957). Cette réflexivité perdure et se propose des renouvellements constants au carrefour de la synchronie

[586] Ricœur Paul, 1983, p : 208 ;
[587] Notre expression ;
[588] Notre crochet ;
[589] Op. Cite. ; p : 89 ;
[590] Au sens philosophique :
[591] Karsentini, 2005 ;

et de la diachronie des événements sociétaux[592]. Ainsi ce caractère réflexif attribué à l'état au sens Durkheimien, fait de lui un « pur organe spéculatif, qui a pour unique fonction, précisément, de *réfléchir* – c'est-à-dire de présenter à la société une réflexion sur elle-même **d'où seule peut émaner une transformation efficace»**[593]. Dès lors la raison d'état, si l'on prend cet exemple, se propose ici une explication intentionnelle et dirions-nous pour notre part, potentiellement normative par rapport à la philosophie moderne. Rappelons que la philosophie moderne porte en elle-même les réponses à deux blessures, ou séquelles majeures, à savoir le totalitarisme et le fascisme (de l'état) avec comme fondation, du moins dans le pôle occidentale du globe ce qui est convenue d'appeler la démocratie à défaut de dire théocratie. La shoah et les massacres des deux guerres mondiales en étaient les principaux arguments à la fondation philosophique moderne.

Ce rappel est nécessaire à maintes égard et ce, de façon à montrer la limite de la philosophie analytique de l'action, mais aussi que cette dernière ne peut s'en passer de la philosophie moderne ou dirais-je la philosophie politique moderne. Le fondationalisme même révisé (sous la coupe d'une ontologie à venir) et dans lequel la phénoménologie herméneutique trouve refuge est l'autre côté de la pièce de la philosophie moderne. En somme, la philosophie politique moderne est la pièce dans laquelle la philosophie analytique de l'action devrait cohabiter allégrement en face à face, avec la phénoménologie herméneutique. C'est de cette cohabitation nécessaire que la philosophie politique pourrait faire ressortir une véritable théorie moderne de gouvernement des hommes ou pour pousser encore loin de la gouvernance des organisations humaines. Cette théorie à laquelle nous projetons les contours fera appel, selon nous à ce que nous avions appelé les macros entité Co-agissantes, que sont l'état, la société et l'économie, de sorte qu'elles soient au cœur d'une ***théorie distributive de la gouvernance*** : C'est à cette tache que nous nous attarderons plus tard, pour discuter la gouvernance des organisations. Mais avant d'en arriver à la synthèse de la philosophie politique, il faudra bien discuter modestement ce que nous avions qualifiés des deux traditions philosophiques majeures, celles-là mêmes qu'il faudra bien synthétiser. Revenons-y alors à l'analyse syntaxique des verbes que le philosophe Vincent Descombes a su développer dans ces œuvres suite à Wittgenstein, Anscombes, Ryle, Winch et Ricœur. En effet, en étendant les limites de l'analyse syntaxique au carrefour des verbes politiques sous la coupe de la conditionnalité réflexive venant des raisons qui émanent des macro entités de tout à l'heure, et ce, par extension délibérée et non démonstrative de l'état vers la société, et de la société vers l'économie, et dirions encore de l'économie vers l'état, de façon à ce que nous tissons une toile d'araignée du triptyque pour peut être l'engluer dans le concept d'acteur réseau de Bruno Latour (2006). Nous pouvons alors accorder à chacune des entités une logique propre étant donné le postulat de raison qui leur est affilié. Et dès lors, l'agir humain doit en tenir compte pour faire valoir combien il est nécessaire à l'action au regard des impératifs humains de cheminer dans le triptyque en question. Ce cheminement individuel nécessitant raison individuelle doit composer alors, par l'agir, en reliant des termes qui se veulent analytiquement et donc logiquement indépendants, même si, au vu et au su des encyclopédistes et même des philosophes chevronnés comme Donald Davidson, une partie de chacun d'eux reste dépendante des deux autres du triptyque, et ce, au sens logique. Ainsi nous disons ***qu'une explication par des causes s'avère nécessaire dans le cheminement individuel de l'agir bien que celle par des raisons aille de soi et surtout dans 'l'agir de soi-même' étant donné l'hypothèse de séparabilité logiques des entités qu'il parcourt***. En s'y

[592] Au sens d'une société ouverte, qui a des frontières avec d'autres sociétés, à vrai dire le concept d'espace anthropologique est pertinent à cette délimitation ;

[593] Karsentini, 2005 ; la réflexion profonde de Ricœur, 1957, et récemment Donzelot, 2005 ; notre gras ;

prenant ainsi, nous nous faisons un choix sensé, qui vise d'une part, à dépasser le cadre statique supposant que les instituions sont déjà là et pour toujours et d'autre part, à interroger l'automaticité de l'agir humain : l'analyse syntaxique des verbes est nécessaire mais insuffisant pour tenir compte de la dynamique réflexive des entités co-agissantes de tout à l'heure. Il faudra donc voire également de plus près les intuitions émanant du terrain pratique, à l'instar de la philosophie Anglo-Saxonne à la Davidson, et sans pousser à l'extrême une telle entreprise ? Ainsi certains se veulent les représentant de la voie de la causalité dans la philosophie analytique de l'action, en ce sens qu'ils démontrent qu'il est épistémologiquement probant d'expliquer l'action par les causes sans égard aux raisons à l'instar de Von Wright[594] par exemple. Pour notre part, nous avons choisi la voie médiane, et ce en rapport à notre propre investigation.

Les deux sillages de la philosophie de l'action se veulent être complémentaires pour permettre l'intelligibilité de l'énoncé de l'action. Ils traduisent deux visions différentes de la philosophie analytique que certains philosophes comme Davidson et Ricœur avaient essayé de dépasser non sans difficultés.
Nous allons devoir parcourir l'énoncé dans les sillages des deux traditions philosophiques majeures avant d'asseoir, autant que faire ce peut, une synthèse de la philosophie politique moderne de la gouvernance des organisations humaines. Ce faisant, nous allons défendre le raisonnement faisant voir non seulement la complémentarité des deux philosophies, mais que cette complémentarité serait assujettie à la possible conjugaison de la voie causale à la voie de la raison dans l'agir humain.

3) Le parcours de l'énoncé implique le mariage des deux traditions philosophiques

Nous avons vu, sous forme illustrative, par rapport à notre objet d'étude, là où se chevauchent ces deux sillages de la philosophie de l'action tout en questionnant leur situation au regard d'appels et d'échanges qu'ils pourraient manifester à l'égard de la phénoménologie herméneutique. Ces échanges sont autant de défis à relever pour pouvoir cheminer vers une ontologie déclarée de l'action dans le parcours du triptyque des macros entités Co-agissantes désormais interconnectées.

3-1) Le parcours de l'énoncé à mi-chemin de la nécessaire cohérence et indétermination

Précisons à ce stade que c'est dans ce dialogue, qu'il est possible de parler d'un quelconque parcours, que permette de mettre en scène la notion d'énoncé, et ce dans le but d'explorer le sens d'une expression. Dès lors, *les tenants* et les *aboutissants* de ce parcours remettent au centre de l'analyse et de la compréhension les déterminités, qu'offre *l'opérateur de cohérence* (logique) dans les domaines scientifiques[595] et philosophiques. Déterminités qui ne sauraient être qualifiées de la sorte sans égards aux quelconques indéterminités supposées fondationelles ou pseudo-fondationelles [596](d'ordre phénoménologique et/ou d'ordre psychologique).
Le rapport de la déterminité à l'indéterminité parait dès lors, au vu du développement antérieur, un rapport de nécessité, par lequel une cohabitation est désormais possible entre

[594] Temps et récit 1, 1983, seuil ;
[595] Excluant dès à présent et pour la suite de l'investigation les sciences dures au profit des sciences humaines et sociales
[596] De sorte que les deux thèses : 'fondationniste' et 'cohérentiste' se communiquent et s'échangent entre elles ;

deux démarches philosophiques, se voulant l'incarnation respective de ce que vaut un énoncé en termes subjectif et en descriptif. Ainsi donc, les démarches 'cohérentiste' et pseudo-fondationnaliste à défaut de dire 'fondationnaliste'[597], ne peuvent s'en passer l'une l'autre. L'opérateur de cohérence peut incarner à lui seul les aboutissants du parcours vers une quelconque finalité : il est dans ce sillage, un opérateur téléologique à même de mettre en scène l'autorité du sujet (l'agent), vue dans ses ramifications multiples. Ce sujet est donc celui qui «fait quelque chose» au sens des verbes immédiats, ou autrement celui qui 'fait arriver quelque chose' au sens des verbes de projet, et qui, pour le faire, a besoin des ***tenants***. Ces tenants incarneraient ce «qui arrive» au sens large d'événement. Ils relèvent, désormais, des contenus ***explicites*** et ***implicites*** quant au comment (la manière) et le quoi ***faire***. Partons-nous du ***côté implicite*** au vu de son importance dans l'énoncé. Nous pouvons dire, à la lumière de ce qui précède, que celui-ci fait appel à «la philosophie de l'interprétation», laquelle se propose de le rendre aussi fine que possible : «c'est du milieu des choses, du milieu des discours, que j'interprète et que j'essaie de m'orienter »[598] et donc d'agir. Agir dans le monde, c'est mener une tentative de fouille 'archéologique', dans les divers couches[599] phénoménologiques, historique et/ou psychologiques, tout en sachant qu'une telle intervention sert de prémisse à «l'inférence pratique», celle consistant à faire arriver, ***intentionnellement*** quelque chose. Pour pouvoir fouiller à bon escient, il me faudra sélectionner dans ce feuilleté de couches, les candidats qui seraient à même de répondre à l'intention de faire arriver quelques choses, et ce en terme *causal*, sans pour autant occulter le caractère *motivationnel* du sujet agissant, celui voulant (volontaire) fouiller les couches en question. Dès lors, le concept de 'l'analyse causale' que nous propose William Dray (in Ricœur, 1983, 178-179) schématise cette sélection par la voie d'épreuves, à savoir une épreuve **inductive** et une épreuve **pragmatique.** L'induction opère par choix conditionnel basée sur la nécessité de choisir une couche à l'égal d'un facteur, car sans elle, l'événement en question ne serait pas arrivé. Quant à l'épreuve pragmatique, toujours selon William Dray, oriente la question, cette fois-ci, à *la raison* du choix d'une telle couche parmi l'ensemble des couches constitutif de «la condition suffisante du phénomène »[600]. Une telle raison se définit désormais par le «*rationale* de l'action», c'est-à-dire d'une sorte de 'calcul' rational fait par l'agent «des moyens qu'il doit adopter en vue de la fin qu'il a choisie à la lumière des circonstances dans lesquelles il s'est trouvé»[601]. Ce calcul rationnel, sous-jacent à la raison d'agir, trouve écho dans le *caractère intentionnel* (de l'agent de l'action), celui servant de rôle de *connecteur de la raison d'agir à l'action* et si possible ici de l'action située, celle qui ne serait pas affectée analytiquement par «l'issue de l'action»[602].

3-2) le parcours de la structure intentionnelle entre raison d'agir et raison pratique : vers une ontologie déclarée

Il convient maintenant de donner une appréciation linguistique de l'usage fait du terme intention. En effet, cet usage, pourrait-on dire, est double : outre le fait que l'action

[597] Ces expressions qui reviennent au philosophe Monique Canto-Sperber, (Mai 2000) ;
[598] Ricœur, 2005, Hegel Aujourd'hui, esprit,
[599] Bien que ces couches ne soient pas déposés l'une sur l'autre au sens causal, leur sélection emprunte le chemin de la causalité à l'enceinte d'un dépôt apparemment complexe.
[600] Ricœur, temps et récit 1, 1983, p : 180 ;
[601] William Dray in Ricœur, 1983, p : 183-184 ;
[602] Ricœur précise par là la réalisation de l'action ou non, sa réussite ou son échec. En outre, Cette explication par les raisons, cher à William Dray s'accorde bien avec les verbes de projets.

intentionnelle soit une « sous classe des choses connues sans observation »[603], son usage adverbial (je fais quelque chose intentionnellement, par exemple) de faire une action confirme cette connexion par subordination de l'intention « à la description de l'action en tant qu'elle est un événement *échu* »[604]. Mais aussi, l'action intentionnelle peut revêtir l'autre trait linguistiquement distinct, à savoir celui de *motif prospectif* : c'est le cas de l'usage de l'action *dans l'intention-de*, usage qui sous-entend que telle action à « une orientation vers le futur » : cela signifie qu'il y a un délai de son accomplissement ou non, par l'implication d'un agent (Ricœur, 1983, p : 101). Ce second usage incite alors à expliquer l'action intentionnelle «par la visée d'un résultat ultérieur», ce qui ramène à placer la *raison pratique* au cœur de la raison d'agir, sans altérer pour autant le caractère de désirabilité, désormais placé comme prémisse (op.cit.,). Ainsi, les deux usages linguistiques respectifs, renvoyant à l'action intentionnelle, nécessitent raison d'agir au sens du *rationale*, et raison d'agir, empêtrée dans une 'complexité discursive[605]'. Ils permettent en effet de *rendre compte d'un classement de raisons corrélativement à la typologie de verbes d'action intentionnelle*. Il en va ainsi de la raison primaire (constitutive d'attitude favorable et croyances) aux autres raisons secondaires, qu'il **faudra connaître** (idée de connaissance) aussi, pour mieux saisir « l'intention dans laquelle l'action à été faite » (Davidson, in Ricœur, 1983, p : 95-96) ou sera faite. Pour illustrer cela, Vincent Descombes (2006) se réfère à Wittgenstein et à Elisabeth Anscombes pour reprendre l'exemple de l'action de voter, afin de distinguer les raisons constitutives d'une structure intentionnelle. Celles-ci sauraient rendre compte d'une typologie d'agencement d'actions relativement aux verbes d'actions, de sorte à répondre à une série de pourquoi, laquelle tente de couvrir le quoi : « Pourquoi levez-vous le bras ? – Pour voter. - Et pourquoi votez-vous ? – Pour élire le Président. »[606]. Levez le bras, voter et élire le président sont donc ***des récits*** visant à rendre compte d'une même histoire (en somme), en mettant en scène, autant que faire ce peut, le contexte de l'action. Ce contexte ne saurait être saisi que par 'l'enchâssement' de **l'activité mise en œuvre par le (les) sujet(s)**. Ce qui accorde de l'importance au caractère descriptif sous-jacent à la connaissance (avec observation) du contexte dans lequel *l'agent tente d'agir dans un monde institué*, car ici, il est bien institué aux regards des récits décrivant cette histoire. Autrement dit, lever le bras est saisi en vertu de ce qu'offre le contexte anthropologique comme **explication du geste** (comportement) de lever le bras pour renvoyer à l'action de voter. Cette action peut être expliquée autrement ailleurs, de façon à ce que le geste en question coïncide avec d'autres impératifs anthropologiques. Ainsi pourrait-on réviser la signification de cette typologie du verbe au regard de la structure intentionnelle en créant une *polysémie*. Aussi, l'action de lever le bras peut être expliquée comme un *événement mental* à défaut d'être l'effet d'une action mentale (venant de l'intérieur ou *volition*) : bien que je sois *volontaire* pour lever le bras, mon geste s'accommode bien avec les impératifs du monde social dans lequel j'évolue[607]. Nous voyons là que la connaissance pratique (sans observation) se conjugue à la connaissance avec observation (empirique). Cette conjugaison nécessite alors la description de l'action et son explication, et ce par l'effet de *l'intention* étant donné qu'elle offre cette possibilité : c'est elle (l'intention) qui met

[603] Ricœur, 1983, p : 89 ; Ricœur illustre cela en disant : « je ne dis pas que je savais que je faisais ceci ou cela parce que je l'avais observé » ;
[604] Ricœur, 1983, P : 94
[605] Concerne le discours, connaissance qui procède par étape ou intermédiaire d'opérateur logique : c'est une connaissance générale à l'opposé de la connaissance intuitive, immédiate ;
[606] A partir de Vincent Descombes, (Octobre 2006) ;
[607] Ibid., monde social pour Descombes est le monde d'une commune éducation ;

corrélativement en scène le raisonnement pratique (d'ordre causal) et la raison d'agir (d'ordre téléologique).
Ainsi, la philosophie analytique de l'action intentionnelle offre un terrain fertile pour mieux saisir les verbes d'action à travers une structure intentionnelle d'un phénomène (de vote par exemple). C'est par elle que le verbe d'action (dite globale) est explicité par recours aux verbes dont l'action est autonome. En effet, un verbe que l'on reconnaitrait comme étant dialogique ou de projet, à l'instar du verbe voter (de l'exemple) invite à considérer une parmi d'autres formes de vote, en l'occurrence ici : lever la main. Une telle considération lie non seulement ces verbes aux systèmes de conventions régissant de telle action, mais également aux systèmes institutionnels encadrant ces conventions au carrefour de la verticalité et l'horizontalité institutionnelles, et ce relativement à un espace anthropologique donné ; cette typologie de verbe invite également à en donner une précision adverbiale en sa qualité de verbe principal dans les phrases d'action; à établir des connexions entre raisons d'agir et raisons pratiques en instaurant leur équivalence sur le plan descriptif et sur le plan explicatif. Il s'agit de ***rendre publique*** une relation interne (au sens de Ryle in Descombes[608]) entre les verbes d'action, à savoir, dans l'exemple cité, entre le verbe lever (la main), le verbe voter et le verbe élire replacés dans le contexte de description de l'action de vote. Cette dépendance logique entre ces termes des phrases d'action aurait alors comme fin fond à la fois le caractère psychologique et sociologique de la raison d'agir, sans lequel, il ne peut y avoir de raison pratique.

La raison pratique c'est ce qui offre les «conditions d'intelligibilité à l'action sensée »[609] dont on veut rendre compte dans un énoncé, en vu de la communiquer à soi-même et/ou à autrui[610], de façon à ce qu'elle soit intelligible pour qui la reçoit. Ces conditions résident en effet dans la structure intentionnelle, par laquelle la série des parce serait épuisée, de façon à ce que l'agent de l'action communique son action à autrui en faisant voir ses motifs individuels, dans leur équivalence public. Comment ? En médiatisant son action par des symboles et des valeurs dans lesquels les sujets de l'action se reconnaissent et aux travers desquels s'échangent et se communiquent relativement à un espace anthropologique. Nous le voyons, le concept de la raison pratique pousse la théorie de l'action à se dépasser, comme disait Ricœur (1986), au-delà des motifs allégués à l'agent individuel, celui voulant communiquer l'action, soit par le dire, soit par l'agir. ***Ainsi il est question de l'action sociale, de la relation sociale et surtout de l'action collective qu'il faudra anticiper pour tout développent visant à surmonter les limites de la philosophie analytique de l'action.*** Ce dépassement, nous le voyons bien, ne réside pas seulement dans la description de l'action *in fine*, mais dans une description au carrefour de la connaissance avec observation et de la connaissance sans observation. Encore faut-il replacer cette description dans l'itinéraire de l'action individuel au regard des entités co-agissantes mentionnées ci-dessus, tout en précisant que cet itinéraire serait guidé par l'ampleur de la pondération liée à chacun des pôles attracteurs de sens, qui ont guidés notre analyse jusqu'à maintenant. En effet, l'analyse syntaxique des verbes d'action nous a permis de faire ressortir le *pôle de l'institution dans lequel une autorité du sujet aurait du sens à travers le verbe d'action*, et dont l'explicitation intègre *le concept d'activité* en tant que ce qui unifie et différencie en même temps les sujets de l'action, c'est-à-dire, pour aller

[608] Vincent Descombes, Philosophie des représentations, site de l'institut Jean Nicod ;
[609] Ricœur, (1986, p : 238) ;
[610] En ce sens l'énoncé incarne cette condition d'intelligibilité et ce, en rapport à ce que nous avons défini comme énoncé ;

dans le sens Dewey « le processus d'adaptation mutuelle »[611]. Ensuite nous avons précisé, et par avant goût, que c'est bien les valeurs et les systèmes de symboles qui donnent une coloration publique à l'action, et ce en termes d'interconnaissance, d'échanges (de toutes sortes) entre les sujets de l'action. La sémantique du symbolique, du mythique, voire de l'historique reste limitative pour rendre compte des vis-à-vis contextuels de l'action humaine située et donc sensée. Cette mise en garde avons-nous formulé plus haut est nécessaire à l'ontologie de l'homme dans sa relation préthéorique au monde, que la phénoménologie herméneutique autorise. Ainsi glisse-t-on du *pôle institutionnel vu dans l'analyse syntaxique des verbes au pôle conventionnel pour mieux située l'action au regard des acquis de la phénoménologie herméneutique*.
C'est le système de convention qui spécifie une forme d'action, avons-nous montré dans les parties précédentes de cet ouvrage, et aussi dans le contexte anthropologique de l'exemple cité : c'est-à-dire lever la main pour voter au lieu de lever la main pour demander l'autorisation de parler en public. Le système de conventions c'est ce qui rend aussi fine l'action pour qu'elle soit opérationnelle par le fait de la structure intentionnelle. Cela dit en parcourant le triptyque des entités co-agissantes par l'agir humain, l'ensemble des pôles attracteurs de sens orientent l'action en lui donnant son véritable sens en fonction de la charge de sens alléguée à chacun d'eux par rapport aux autres. Ainsi les attractions relatives aux réseaux d'institutions, conventions et activités concrètes[612], créent en effet des dépendances logiques entre les pôles en question bien qu'ils ne se situeraient dans le même niveau logique. Une telle situation complexifie l'itinéraire de l'action individuelle, à défaut de celui de l'action collective, en fonction de la pondération des attractions, elle-même rendant compte de la synchronie et de la diachronie de l'événement. La synchronie réside en effet dans la dépendance logique (interne) entre chacun des pôles à travers un mécanisme téléologique, tandis que la diachronie de l'événement fait voir à son tour la hiérarchisation des pôles en fonction de la pondération qui leur est accordé par l'événement qui arrive. Ce n'est que dans ces conditions d'intelligibilité, offert par la raison pratique, qu'une discussion sur l'ontologie de l'action serait permise au regard de la délimitation de l'action sensée au carrefour des entités co-agissantes dirions-nous des systèmes symboliques. Ainsi, *la subordination du caractère téléologique à une explication causale n'est qu'une façon d'assimiler l'action à un événement particulier de façon à en faire une ontologie 'déclarée'*[613].

3-3) L'opérateur de cohérence au service de la téléologie de l'énoncé de l'action (scientifique)

En explorant les deux usages linguistiques du terme 'intention' dans le paragraphe précédent, nous avons dégagé la possibilité de subordination du caractère téléologique à l'explication causale par l'effet des entités co-agissantes. Il en ressort désormais, que la connexion de la raison d'agir à l'action s'opère par mécanisme téléologique intrinsèque[614], et ne saurait être un lien causal extrinsèque, à l'instar de la thèse de Von Wright[615]. Cette distinction entre mécanisme téléologique et lien causal vient de la discussion précédente, laquelle faisant écho

[611] Nous nous ne souvenons pas de la référence précise du philosophe Américain ;
[612] Nous montré cela dans la partie 2 et 3, dont le résumé est dans Jebbour (2006) ;
[613] « Qui fait de la notion d'événement, au sens d'occurrence incidente, une classe d'entités irréductibles à mettre sur pied d'égalité avec les substances au sens d'objets fixes » Ricœur citant Davidson, op.cit., p : 93 ;
[614] à défaut de dire lien téléologique intrinsèque
[615] Cité par Ricœur, 1983, p : 195 ;

aux mécanismes de mises à l'épreuve (inductives et pragmatiques), cher à William Dray, mécanismes qui thématisent la nécessaire relation de la connaissance pratique (sans observation) à la connaissance avec observation. Nous proposons, d'inclure ces mécanismes téléologiques, où la raison d'agir serait complexifiée par le raisonnement pratique, dans ***l'opérateur de cohérence***. Cette proposition est assortie de certaines conditions, déjà vues implicitement plus haut, à savoir que l'explication causale loge désormais l'explication de l'action par la raison ; que les actions elles même soient des événements ; et que les événements existent[616] en termes phénoménologiques, psychologique et/ou historique[617]. L'ensemble de ces conditions donneraient alors toute sa lettre de noblesse à l'opérateur de cohérence pour qu'il puisse se réaliser pêle-mêle. Mais comment ? En servant de véhicule ou support à toute exigence de vérité à l'égard de tout énoncé, pris dans le sens de l'action et/ou dans le sens méta phrastique[618]. Cette exigence on l'a vu, est celle consistant à élire les facteurs de causalités, à partir d'événements[619] (comme substance et non pas substance), et à tenir compte de la raison d'agir dans ses multiples ramifications, avec comme fil conducteur une analyse conceptuelle de l'action intentionnelle[620]. Dès lors, le facteur de cohérence pourrait mettre en scène le lien complexe entre 'faire arriver' et 'ce qui arrive', c'est-à-dire en reliant les phrases d'actions, par «subsomption sous une même intention, définie par la chose que l'agent tend à faire (ou s'abstient, voire néglige de faire) »[621]. Ainsi *faire-arriver quelques choses*[622], c'est vouloir se confronter aux pseudo-fondations, pour ne pas dire fondation, en menant les fouilles 'archéologiques' **sous l'ordre** synthétique des tenants autorisé par la raison pratique. Car sans eux, il ne peut y avoir les aboutissants. Un tel ordre conduirait, sous les auspices de l'action intentionnelle, « des contenus les plus manifestes aux couches sémantiques les plus enfouies et aléatoires »[623] relativement à l'énoncé qui s'y réfère. Ainsi donc, ce processus se laisse découvrir en chaque étape du parcours, par l'observation et/ou par l'information. Et fait ressortir le caractère descriptif/informatif de l'action en termes d'événement.

Ce n'est que dans cette perspective que *l'opérateur de cohérence* peut renvoyer à *l'opérande*[624], et du coup, moyennant *les tenants*, participe pleinement de l'objectivité scientifique de l'énoncé en faisant voir sa vérité dans le jeu d'ouverture du sens que les pôles d'attractions vus tout à l'heure incarnent. Ce faisant, il met en exergue à la fois la dimension subjective et/ou la dimension intersubjective comme pendant à l'objectivité scientifique de l'énoncé. Ainsi, ce parcours incarne la légitime complémentarité des contenus de la phénoménologie herméneutique et de la philosophie analytique de l'action (intentionnelle), de façon à ce que la téléologie qui y préside fait appel à une archéologie, et ce, corrélativement à ce que le contenant formel fait appel au contenu informationnel concret/abstrait. C'est par le biais de ce dernier qu'il est question de faire manifester ou faire aboutir une action dans un énoncé donné ou dans un ensemble d'énoncés. Ainsi, manifester et faire aboutir une action doivent être au service de la transformation du monde.

---

[616] Evénement à l'égal de substance chez Ricœur, op.cit., p : 105 ;
[617] Avec tous ce que cela comporte comme défis à « l'accent intentionnel de l'action », op.cit., p : 208 ;
[618] Au delà du sens conventionnel d'une phrase ;
[619] (D'ordre phénoménologique, historique, psychologique, etc.)
[620] En référence à l'exemple de tout à l'heure sur la structure intentionnelle ;
[621] Ibid., p : 195 ;
[622] Ibid.,
[623] C. Kerbat-Orecchioni, in Sylvain Auroux, 1990, p : 1249 ;
[624] Terme pris dans Le Moigne, 1995 ;

4) Le contenant formel de l'énoncé de l'action au service de la transformation concrète et abstraite du monde

Si le langage est «moyen et [.]Support fondamental du sens»[625], alors, l'énoncé, vu comme une portion de ce langage, indiquerait une représentation du monde, soit par actualisation (relative à une action déjà faite), soit par transformation (d'un cours d'action) et ce dans une phrase de verbes d'actions. Celle-ci, comme disait Ricœur (1983) incarne mieux « la temporalité de l'action », que celle-ci indique le passé du présent, le présent du présent ou/et le présent du futur. La temporalité de l'action est ce qui permet dans une phrase de rendre effective toute représentation et transformation du monde par combinaison temporelle. Ainsi dans une ontologie de l'action, c'est bien le contexte qui met en scène la concrétude de l'action par le fait de sa transformation dans toute phrase. Il pourrait y manifester, au regard d'une expérience humaine, à la fois la forme et l'événement afin d'y figurer le sens (Salanski, 2001).

4-1) Le verbe d'action en contexte de transformation par référence à la spatialité, à la temporalité et à l'individualité

La notion de forme s'introduit par le caractère régulateur de l'espace (la régionalité du lieu), et l'événement l'est également à travers le temps (à partir de la date de son occurrence)[626]. Ils participent de la cohérence de l'énoncé, c'est-à-dire en termes de valeur de vérité. Si par hasard nous choisissons une phrase d'action telle que : 'je rédige un texte', il est clair que le prédicat, qui est le groupe verbal «rédige un texte», prend pour argument le sujet (je) afin de signifier une valeur vérité. Si l'argument, au sens Frégien de « rédige un texte » est quelqu'un d'autre comme mon directeur de thèse, alors le prédicat donne pour valeur le faux. Il ne saurait y avoir de vérité logique sans un lien spécifique du prédicat (groupe verbal) à un argument (un sujet). Dès lors l'opérationnalité du verbe d'action impose un double exigence, à savoir que l'énoncé, qui est ici une phrase déclarative, doit occuper «une position spatio-temporelle» et posséder un propriétaire, c'est-à-dire «l'énonciateur».[627] *Ces exigences* sont donc la marque d'une **forme de cohérence**, dont l'explicitation serait rendue possible par une «identité cernable par une qualité topologique»[628]. En effet, elles autorisent à dire, dans notre exemple, que l'action de «rédiger» jette le voile sur toute autre entité (abstraite) servant de modèle de «causalité historique». Autrement dit, il ne peut y avoir que le (je) qui serait cause de l'événement de 'rédiger', le je, moi, qui opère à partir de cette date d'occurrence, cet instant à partir duquel commence la transformation du monde par le «rédige un texte». Ce qui exclurait évidemment les autres (je) situés à partir des autres dattes d'occurrences à partir desquelles les actions de rédiger sont mises en œuvres. Ainsi, le sujet demeure un constant nécessaire à l'action en référence à une temporalité à la vue de l'achèvement de la transformation désirée. Il ne serait être question, ici, d'un sujet, à la fois, singulier et variable, qui serait la cause d'un même événement (rédige un texte), et donc d'une pluralité de contexte et d'acteurs. Mais ***le fait que les verbes d'action excluent tout recours à la « causalité historique », cela ne les autorise pas, non plus, à rendre automatique la connectivité logique du sujet au prédicat***. Cette connectivité sous-jacente aux «lois causales» fait que le

[625] Salanski, 2001, P : 150 ;
[626] Op.cit. ;
[627] In Sylvain Auroux, 1990, p : 791 ;
[628] Salanski, 2001, p : 122 ;

sujet X se pose comme préalable nécessaire au prédicat Y, comme si le je moi renvoie toujours au prédicat «rédige un texte».
Dès lors, l'action d'exclure ces causalités du jeu opérationnel d'une phrase d'action, vise à reconnaître, à l'instar de Paul Ricœur, le dispositif permettant le traitement exhaustif de l'énoncé de l'action. Ainsi ce dispositif se reconnaît dans «la parenté entre la reconstitution d'une série continue d'événements, la procédure d'élimination des candidats à la causalité singulière et l'exercice du jugement»[629]. Il rend ainsi lisible le second volet de l'énoncé, celui faisant objet d'abstraction analytique et/ou historique en termes de causalité et d'information communiquée en dépit du caractère conventionnel d'une phrase. L'on peut dire ainsi que l'information en question pourrait mettre en évidence ou non, à la fois la transformation concrète et abstraite du monde eu égard aux présupposés/sous entendus nominaux que pourraient contenir une phrase d'action. La notion de raison pratique évoquée tout à l'heure est ce qui permet de tenir compte de tous ce qui est implicite, voire caché dans toute transformation concrète/abstraite du monde dans l'ontologie de l'action.

4-2) De la transformation concrète à la transformation abstraite : vers une posture 'anti-référentielle'

Il convient maintenant de parler de ces typologies de transformation qu'implique tout énoncé de l'action, à savoir la transformation concrète et la transformation abstraite. La transformation concrète s'accorde nécessairement à l'agir dans le monde par des raisons. Alors que la transformation cachée emprunte le détour de la causalité analytique[630] et/ou de la causalité historique que la première tente de combattre. Ces deux types de transformations sont constitutifs, ici, des deux volets de l'énoncé. Contentons-nous à en explorer le *second volet*, celui par qui, une transformation cachée serait arrivée, à savoir autrement, qu'il peut y avoir au-delà d'une phrase déclarative relative au premier volet, *des choses dites ou affirmées*[631]. Ainsi, l'énoncé se présente, ici, comme « entité abstraite » ou proposition qui serait indifférente à l'espace-temps. Elle n'aurait pas d'attache à cet égard pour en révéler l'identité véritable, ce qui expliquerait la profondeur du sens qu'elle pourrait revêtir. Ceci l'amène à se ***loger dans le domaine public de l'énonciation***, celui que l'on considère comme source inépuisable d'inspiration, tout autant que le domaine psychologique le soit pour toute déclaration relative aux actes cogitatifs. En effet, le domaine public est porteur de causalités à la fois analytiques et historiques, faisant abstraction à l'espace/temps et à l'énonciateur même si, les considérations historiques et logiques en disent partiellement, non à la vue de tout le monde, sur le contexte d'une action servant de référence à ces causalités. C'est le fait de l'accumulation (au sens complexe) d'événements, d'acteurs et de facteurs qui rend une telle référence difficilement compréhensible à la limite de la connaissance. Nous voyons ici que le premier volet de la logique des phrases de verbes d'action ne peut se soustraire du second volet abstrait. Ainsi, je peux déclarer quelque chose à moi-même, à l'autre ou aux autres, ou alors, je peux agir de moi même[632]. Je peux également reprendre une affirmation à mon compte tout en sachant, ou montrant, qu'elle n'est pas de moi-même, mais provient-elle du domaine public dont il convient de circonscrire la possibilité à partir d'un espace anthropologique sans nier pour autant le caractère historiciste d'une telle déclaration au regard de l'expérience humaine.

---

[629] Paul Ricœur, (1983, p : 182) ;
[630] Au sens de l'analyse causale de William Dray ;
[631] Enoncé, in Sylvain Auroux, les notions philosophiques, p : 791-792.
[632] En référence à Vincent Descombes, voir l'article de Bruno Karsentini, du sujet en philosophie sociale, esprit

Ainsi par rapport à cette entreprise où la caché se combine au concret dans toute transformation du monde, et ce au regard de ce qu'introduise la notion de raison pratique, vue précédemment, l'écart de sens que recèlent les deux volets de l'énoncé, en termes analytique et en terme phénoménologique, questionne le franchissement de l'abîme qui les sépare. Dès lors, le besoin d'emprunter le détour d'une théorie cohérentiste en la confrontant à la théorie fondationnaliste ou pseudo-fondationnaliste est nécessaire. Ceci n'est pas une nouveauté par rapport à ce qui a été dit plus haut. Mais la nouveauté réside cette fois-ci dans la spécification du mariage du réel au langage dans le traitement du sens véritable de l'énoncé de l'action, lequel sens serait au service de toute connaissance ontologique.

5) l'importance du langage dans la connaissance ontologique

5-1) le sens de l'énoncé

La question de sens de l'énoncé se pose désormais pour traiter, cette fois-ci, l'abîme entre les conditionnements liés au domaine privé et ceux du domaine public de l'énonciation. Dès lors, une phrase fait sens lorsque' elle « renvoie à ce qu'elle signifie, à ce qu'elle dénote, à ce qu'elle exprime au moins » [633] dans une langue naturelle. Qu'est ce qui dans le monde rend vrai une telle phrase ? La réponse à cette question a fait l'objet d'un large développement dans les disciplines philosophiques, et notamment la philosophie analytique appliquée à l'action[634]. Elle se propose de répondre à la question en recherchant le sens des divers énoncés par « *l'ensemble*[635] des conditions de vérités » (Salanski, 2001, P : 75). Ces conditions résident dans les normes logiques régissant un tel langage, c'est-à-dire celles permettant de traduire les phrases en «idiome logique dans tout domaine de *l'usage humain*, donc de *statuer sur le sens*[636] des notions clefs de ces domaines »[637]. Mais telle qu'elle est redéfinit ici, la philosophie analytique, à elle seule, ne permet un traitement favorable de l'abîme souligné ci-dessus et répétons-le. En effet, c'est le langage partagé ou ordinaire qui autorise toute connectivité entre domaines spécialisés de l'agir humain. Ce statut fait de lui un nœud gordien, dans lequel l'abstraction ou la confusion composerait **dans** (pour ne pas dire **avec**) le réel[638]. Abstraction source de fluidité (externaliste car empruntant les voies de la causalité), à défaut de la solidité logique (internaliste) de la philosophie analytique. De **ce fait, le langage partagé ou ordinaire est une « source de toute connaissance ontologique »** (ibid., p : 72). Il incarne le côté abstrait de l'énoncé, ce qui participe de sa fluidité au niveau de l'interprétation/réinterprétation et au niveau de la spécialisation (analytique langagière ou expérimentale). Il rend plausible à la fois *le caractère public* et partagé de l'expression, et « la conventionalité sociale faisant loi du langage»[639]. Dès lors, le remplissage de l'abîme est dans

[633] Salanski, 2001, P : 140 ; il donne l'exemple suivant : « l'orage sur la forêt peut faire sens, il renvoie – romantiquement- à un état de mon cœur ou de mon désir, ou à une ineffable volonté de la nature divinisée, ou à un passé immédiat de tension dont il est la décharge »

[634] Wittgenstein, 1993 ; Salanski, 2001, Ricœur, 1969, 2004, Vincent Descombes, 2005/06 ;

[635] Notre italique.

[636] Notre italique

[637] Salanski, 2001, p : 76 ;

[638] Nous proposons de reprendre l'idée phare qu'avait développé Vincent Descombes dans son œuvre philosophique. (Voir : la philosophie des représentations collectives). En effet, dire que « le langage décrit la réalité » est une tautologie. Cette expression sous-entend que le langage est en dehors de la réalité. Or, dit-il, ce qui fait de nous des humains, c'est bien le langage. Et celui-ci est donc une partie intégrante de la réalité ; Il est même «la modalité majeure des relations sociales» ;

[639] Ibid., p : 71 ;

le sens de l'énoncé consistant à marier convenablement le langage au réel[640]. Ce sens est tantôt dans une face, tantôt dans l'autre face d'une même pièce. Ce qui laisse à explorer conjointement le continent verbal (actantiel) et le continent nominal (groupal) de toute expression.

5-2) le sens de l'énoncé : la complémentarité des deux continents verbaux et nominaux

Rappelant que le continent verbal est celui où le sujet[641] s'exprime par une phrase, ce qui laisse supposer «un complément du sujet» afin de rendre le concept sous-jacent opérationnel eu égard un domaine de l'agir humain, tandis que le continent nominal, au sens du groupe nominal de l'expression, se propose au voisinage du sens commun ou de la convention sociale. C'est par lui que le concept est neutralisé de son propre usage, par l'adoption d'une posture anti-référentielle (relative à l'abstraction et/ou à la confusion langagière), sans pour autant se déconnecter complètement d'un quelconque triptyque référentiel, à savoir, la spatialité, la temporalité et l'individualité. Prenons un exemple de l'expression groupale comme celui-ci : « la voiture de Monsieur Séguin » *désigne* une voiture comme appartenant à un certain nommé Séguin. C'est une *affirmation* que l'on peut difficilement attester par une valeur de vérité, comme ce fut le cas pour les phrases des verbes d'action. Il aura suffit que cette connexion d'appartenance (du mot voiture à Monsieur Séguin) soit faite par quelques individus, pour qu'elle soit admise par un nombre considérable d'autres individus, localement ou/et spatialement circonscrite, et par conséquent d'atteindre le stade d'affirmation, de certitude, voire même d'incertitude selon les circonstances de chacun. Pour ce dernier cas, l'on peut dire que la voiture peut être œuvre d'achat de Monsieur Séguin, de son héritage ou encore d'une donation qui lui a été faite par quelqu'un. Ces éléments relèvent en effet de l'opinion que chacun des individus fait de cette connexion (nominale), tout en sachant qu'une opinion commune est désormais possible. De ce fait, le groupe nominal se rapportant au volet abstractif de l'énoncé ne peut acquérir une validité logique en rapport avec la représentation analogique, à l'instar des verbes d'actions. Il y manque quelque chose tant qu'il opère indépendamment d'un groupe verbal, qui saurait le rendre signifiant[642]. De ce fait, le groupe nominal entretient le flou, ce qui lui ouvre l'appétit nécessaire pour qu'il puisse faire appel à l'autre volet de l'énoncé. C'est-à-dire en rendant signifiant le groupe nominal par le fait informatif d'un verbe sociologique ou institutionnel, comme celui d'hériter (considéré comme l'opinion largement admise en guise d'exemple). Ainsi le groupe nominal peut faire appel au «complément du sujet», à défaut de faire de même à son complément verbal. Par exemple, «la voiture de Monsieur Séguin est héritée». Remarquons dans cet exemple où l'on ne se base pas a priori sur les verbes d'actions pour illustrer le propos, mais que l'on accorde manifestement intérêt pour la liaison des deux volets de l'énoncé à partir de ce qui est convenu d'appeler, ici le *phénomène d'héritage*. C'est ce phénomène qui rend intelligible le fait que la voiture soit une propriété de Mr Séguin. Car il établit une relation de subordination dans le cadre de la verticalité institutionnelle cité plus haut. Par conséquent le concept d'héritage se noue avec son usage en complétant le groupe nominal, et ce par le fait de croisement de connaissances avec observation aux connaissances sans observation, lesquelles sont permises par le langage ordinaire. Il faudra donc discuter l'articulation des deux volets de l'énoncé par un énoncé type, qui serait à même de traduire ces connaissances, et rendrait

[640] de sorte qu'ils forment une même entité qui serait le réel lui-même ;
[641] Dans ces multiples dénominations ;
[642] En effet, le groupe verbal participe à l'effectuation interprétative par le mécanisme logique qu'il pourrait véhiculer au regard de l'expérience humaine (le lecteur se souviendra sans doute de la section B, page : 3).

compte finalement du contenant et du contenu d'une expression, à l'instar de celle qui nous a guidé tout au long du parcours doctoral. Cette nécessité est donc fondamentale pour qui veut tenter de chercher le sens d'une expression au carrefour des connaissances scientifiques et extrascientifiques.

5-3) Les énoncés protocolaires comme mode d'articulation des deux volets de l'énoncé

Rechercher le sens d'une expression impose désormais le canal d'un énoncé type, qui serait capable de rendre compte des deux visées de l'énoncé, à savoir, la visée cohérentiste et la visée fondationnaliste. Ainsi la complémentarité sous-jacente à la liaison des deux continents (verbal/nominal) présage une pluralité d'énoncés, qu'il faudra articuler au moyen du langage ordinaire afin d'exprimer les phénomènes à l'œuvre. Ceux-ci intéressent alors toute entreprise scientifique et philosophique. Nous avons souligné tout à l'heure ce qui sépare le langage ordinaire du langage spécialisé (de l'agir humain) pour pouvoir les articuler. Nous avons précisé également que par le biais du premier qu'il est possible de rendre intelligible le second. C'est dans la liaison des deux que se nouerait toute expression du phénomène à l'œuvre. Dès lors, appréhender un phénomène nécessite des énoncés d'observation, eux même exprimant, suivant l'objectif que l'on veut atteindre, des principes (d'ordres théoriques) qui servent aux jugements, et des données relatives aux «événements perçus élémentaires, intersubjectivement validés»[643]. User de ces deux composantes constitutives de l'énoncé d'observation, qui est énoncé de base, car publiquement partageable, permet de tester les théories, suivant une conception déductiviste en vue d'y voir les entités et les processus qu'elles génèrent. Il permet également de servir à toute fondation théorique (suivant la conception inductiviste) dans un stade donné d'une recherche scientifique[644], ou alors de rendre compte de règles de correspondances. Par ces règles, il est donc possible de jeter le pont entre les entités théoriques et les entités empiriques évoquées entre autre dans la partie 2. Une telle opération implique soit l'inclusion des contenus empiriques dans les principes théoriques, soit l'inverse, ou l'équivalence des termes les uns les autres selon les circonstances[645] et les contextes[646] de l'observation. Ainsi, en étant des *mix* d'énoncés, ces énoncés d'observations que certains nomment *protocolaires* (in sylvain Auroux), expriment les transitions entre les continents (verbaux/nominaux) et les mondes (concrets/abstraits) auxquels ils se rapportent en établissant, pêle-mêle, **le trait d'union des contenus conceptuels aux contenus perceptuels**. Comment ? En combinant les transformations concrètes relatives à l'usage des verbes d'action (ou projet) aux transformations abstraites relatives au groupe nominal, avec tout ce que celui-ci véhicule en arrière plan. Dès lors, les énoncés protocolaires occupent désormais une position intéressante pour pouvoir remplir l'abîme entre les deux volets de l'énoncé. Toute la question est de savoir maintenant comment s'y prendre pour rendre cette affirmation d'une évidence conclusive ? La réponse est à trouver dans tout ce qui ferait que l'entreprise philosophique soit mieux apparentée à l'entreprise scientifique.

[643] In Sylvain Auroux, énoncé d'observation, page : 792 ;
[644] Ibid.
[645] Particularité qui accompagne un fait, un événement, une situation. Petit Robert, 1993, Montréal Canada ;
[646] Ensemble de circonstances dans lesquelles s'insère un fait ; petit Robert, op.cit. ;

Section 2 : La philosophie politique au service de la théorie de l'énoncé : esquisse d'une théorie de la Gouvernance des organisations

1) Les énoncés protocolaires au service de l'opérateur de cohérence de l'énoncé

Nous avons mis à plusieurs reprises *l'opérateur de cohérence* au cœur d'une théorie de l'énoncé sans en donner une précision succincte, voire complète. Il est donc nécessaire, maintenant, de le réintroduire afin de mettre en scène, conjointement les options philosophiques et scientifiques, qui ont trait au remplissage de l'abîme de tout énoncé. Mais en quoi serait-elle un opérateur indispensable ? Tout d'abord, la cohérence est une notion qui ne signifie rien à elle seule, si ce n'est de son rapport avec quelque chose : on peut donc distinguer une cohérence philosophique au sens de vérité, et une cohérence scientifique au sens de système (Guiton, 1962). La cohérence philosophique présuppose la cohérence scientifique dans la mesure où cette dernière vise à satisfaire une vérité élémentaire, dont l'expression serait réduite à un discours de la méthode, qui saura se rapporter à un phénomène spatio-temporel. Sa visée philosophique implique alors l'idée suivante, à savoir que la cohérence s'annonce comme énoncé qui doit être vrai. Et pour l'être, il doit faire système ou entrer en relation de cohérence avec d'autres énoncés[647]. Un énoncé faisant système rend nécessairement compte que d'« un fragment de l'histoire d'un monde »[648]-concret ou/et abstrait- à l'aide de la conjonction de phrases faisant état des éléments de ce monde, qui est alors un 'micro-monde'. La conjonction peut s'expliquer autrement par l'ampleur et l'exhaustivité des verbes d'actions utilisés pour le décrire. Le cas de « verbes de projets », comme *gouverner une organisation humaine*, « couvrent de nombreuses actions de détail, qui peuvent être tout à fait discontinus et impliquer de nombreux individus dans une structure temporelle »[649]. Il s'agit là d'organiser au sein d'une action globale unique de « nombreuses micro-actions »[650], de façon à ce qu'elles soient systémiquement cohérentes. Ainsi l'opérateur de cohérence est à même de combiner les considérations anthropologiques aux considérations historiques à fin de traduire l'effet système de l'énoncé. Car, comme dit plus haut, il a trait à la fois à la causalité analytique (au sens de l'analyse causale) et à la causalité historique (au sens Hégélien du tout de l'histoire). Ceci s'explique par le fait que cette dernière est un ensemble d'actions singulières, qui sauraient rendre compte de pluralités de contextes, d'acteurs et d'événements. Cet ensemble est donc constitutif d'arguments partiels agrégés (pour ne pas dire additionnés), lesquels renvoient à ces contextes d'action en référence à des temporalités et à des spatialités. Une action singulière, à laquelle s'intéresse la cohérence systémique, traduit en effet ce cadre contextuel à l'intérieur de la causalité historique en faisant voir qu'un facteur ne peut être qu'une cause d'un et un seul événement. Dès lors, l'exigence de cohérence conduit à expliciter de telle action par le fait de la transformation du monde (dans le cas du concret), et auquel doit renvoyer les verbes d'actions (ou micro-

[647] Pascal Engel, (janvier 2003) ;
[648] Paul Ricœur reprend cette phrase de Von Wright, p : 190, 1983 ;
[649] Op.cit., p : 207- 208 ;
[650] Op.cit., p : 208 ;

actions). Si nous nous posons comme «conclusion de l'inférence pratique» de gouverner une organisation humaine, de façon à ce qu'elle soit gouvernable, alors il nous faudra user des arguments partiels de type (x est cause de y) tout en omettant d'autres arguments que nous ne saurions appréhender. L'ensemble de ces arguments a sa raison d'être que par « les étapes de développement » d'un système. Ces étapes en permettent le passage d'un état à un autre, jusqu'à l'atteinte d'un état ultime, celui renvoyant à l'inférence pratique, qui sert de prémisse (Von Wright in Ricœur, 1983, 195), c'est-à-dire de faire intentionnellement arriver quelque chose, qui est ici la gouvernabilité d'une organisation humaine. Une telle prémisse mobilise mon intervention[651] et les interventions des autres acteurs (de façon à parcourir le système) au sens du mêmeté/ipséité, et ce, dans le cadre d'un système sans lequel le faire en question ne serait compris intentionnellement à la vue de 'l'inférence pratique', qui serait à terme d'ordre téléologique[652]. **L'on s'attend donc à ce que les conditionnalités (inhérentes au système) soient configurer de manière à inclure les arguments partiels relatifs aux interventions (ou à l'intervention) dans l'enceinte de la conclusion de 'l'inférence pratique'**. Autrement dit, les conditions suffisantes que propose d'expliquer l'analyse causale (si A alors B) serait logé dans la condition nécessaire de A à l'intention de faire arriver C, c'est-à-dire autrement, que C présuppose l'existence de B. Ce cas de figure consistant à faire arriver quelque chose offre une autre possibilité de traitement de la relation causale. En effet, c'est qu'en faisant quelque chose autre qu'une chose arrive : celle-ci arrive qu'en vertu de la présence d'une chose intermédiaire. Ainsi, l'agir humain qui produit ne peut s'insérer totalement dans le réseau de la causalité : il serait dehors comme au-dedans selon les circonstances et les contextes. L'un des traits explicatifs majeurs de cette distinction réside dans le fait que les interventions réussies impliquant la capacité de l'agent, sont inhérentes à «la conviction du pouvoir-faire» (p : 194) à la limite de la liberté. Dépasser celle-ci pour embrasser 'le doute', 'l'incapacité' et 'les modèles de dysfonction', ne peut que renvoyer vers le contraire, à savoir l'emprise de la causalité sur l'agir humain : ceci est rendu possible par le fait d'extrapoler «les séquences régulières que nous avons observés»[653] à « la totalité du monde» sans égard au système clos, qui, par définition, se propose d'être séparer de son environnement (sa valeur de vérité est isolable)[654]. Comment ? Justement par la clôture que réalise l'agent en faisant quelque chose. Ce qui offre la possibilité de développer le système non par le truchement d'une condition suffisante d'un écosystème, mais par le développement inhérent au système à partir de son état initial (Ricœur, 1983, 192). Ainsi, faire quelque chose conduit à isoler (temporairement) le système en question de son écosystème. Mais replacer dans le contexte de divinité, ce processus d'isolation (**faire)** composerait alors avec tout ce qui pourrait évoquer **le fait-faire** d'un Dieu monothéiste par exemple, de façon à réduire, voire annuler l'espace de jeu de l'action du **faire** entendu dans le sens du pouvoir-faire : il n'est pas question d'accordé, ici, au pouvoir-faire une intelligibilité quelconque puisque l'initiative individuelle dont il émane est source de mal et donc d'un être source de mal. C'est la foi qui

---

[651] «L'intervention, comme disait Ricœur, *conjoint le pouvoir-faire* dont un agent a une compréhension immédiate avec les relations internes de *conditionnalité* d'un système » (p : 192) ;

[652] En référence à Von Wright, Paul Ricœur (1983, 196) écrit : «Von Wright appelle intentionnelle la *description* sous laquelle l'action à expliquer est énoncée, et téléologique l'*explication* elle-même qui met en jeu une inférence pratique. Les deux termes se recouvrent dans la mesure où la description intentionnelle est requise pour constituer la prémisse d'une inférence pratique. Ils se distinguent, dans la mesure où l'explication téléologique s'applique aux objets lointains d'une intention, lesquels sont précisément atteints au terme de l'inférence pratique».

[653] Op. Cit., p : 194 ;

[654] Alors même qu'il est discutable le fait qu'elle dépende de systèmes d'énoncés plus vaste (in Sylvain Auroux, page : 349) ou autrement par le fait qu'une telle vérité s'insère dans un réseau de croyance

se propose toute possibilité du faire ; replacer dans le contexte des entités co-agissantes, vues plus haut, à savoir l'état, la société, l'économie, le faire ne peut se faire dans le sens de l'agir dans le monde qu'en étant **faire-avec** et non pas **faire-sans** au regard des acquis de la philosophie moderne. C'est une occasion que de pouvoir cheminer vers la philosophie politique des anciens et des modernes à partir des acquis des études précédentes et notamment la synthèse de ce que nous avions proposer d'appeler les deux traditions philosophiques majeures, que la notion d'énoncé permette d'incarner.

Les écosystèmes, au sens du système des systèmes, se rapportant à cette synthèse (des anciens/des modernes) ne sont pas les mêmes. Dans le premier, le processus d'isolation existe en vertu d'un pouvoir-faire d'un genre particulier, en ce sens qu'il est jugé vrai ou faux en termes de «contenus de l'acte et sur sa valeur»[655]. L'on se pose alors la question : «que faut-il que je fasse ?» pour aller dans le sens de la moralité Kantienne. Dans le second, c'est *le je peux faire* qui attribut tout le pouvoir-faire au sujet connaissant dépassant ainsi l'être de mal à l'être médiateur de la praxis, et ce, en référence à Hegel et Marx. La contingence que ramène le pouvoir-faire dans l'agir humain questionne ainsi la question de l'être à partir de la question du faire. Ce qui importe, à ce stade, c'est le faire-avec pour être, de façon à tempérer le je peux faire à l'aide de verbes de projets. Ceci est possible par le fait de médiatiser l'action par les systèmes de symboles, de valeurs et ce, au regard des circonstances et des contextes de l'action. Rappelons à cet égard, que l'agir humain peut être conditionné par la causalité et que l'inverse est possible. Dès lors, la validité, en termes de vérité du je peux faire dans ces conditions s'appuierait sur l'intersubjectivité/subjectivité comme pendant à l'objectivité, laquelle serait non sans lien avec le pragmatisme. Nous discuterons plus tard ces configurations synthétiques pour pouvoir enfin amorcer à bon escient ce que peut apporter la philosophie politique en tant que synthèse des études précédentes, et qui saurait inaugurer une théorie de la gouvernance des organisations humaines, mais on n'est pas encore-là. Contentons-nous à dire pour l'instant que le fait-faire est sous-jacent à l'emprise des contenus conceptuels sur le contenu perceptuels en ce sens que le concept du je peux faire telle chose ne serait approprié par moi qu'en vertu de ma croyance en l'entité méta système (écosystème) qui fait faire ce que je fais ou ce que je vais faire. Tandis que, le faire-avec est sous-jacent à l'articulation, au sens de l'inhérence, des contenus conceptuels aux contenus perceptuels de l'agent. Cette inhérence, nous l'avons vu est apparente dans la possible conditionnalité réciproque de l'agir humain et de la causalité relativement à l'ontologie de l'action. Le faire-sans, quant à lui fait référence au cogito cartésien, et ce, relativement aux verbes psychologiques. Remarquons que dans chacun des trois cas, l'isolation du système est vue différemment, et révèle une typologie de faire au sens de l'agir dans le monde et/ou faire quelque chose avec les mots (discours). Ainsi en parcourant le système d'action par rapport aux entités méta, l'opérateur de cohérence se doit d'intégrer de la souplesse pour pouvoir cheminer dans ces mondes, non pas pour rester ce qu'il était dans une théorie de l'action (individuelle), mais pour préparer le terrain à une théorie de l'action sociale, voire collective. On attendra de lui qu'il puisse rendre compte non pas seulement de la cohérence interne, mais aussi d'une cohérence externe, celle-là même faisant référence au parcours des entités méta système (d'action). Ce parcours cohérentiste aurait alors une visée fondationnaliste, en ce sens que «la vérité de l'énoncé» auquel se rapporte-elle dépend alors de « ses connexions avec un système d'énoncés plus vaste» (N.Rescher). Dès lors, *l'opérateur de cohérence* prendrait en charge les liens/mécanismes entre les différentes configurations évoquées ou possibles, et ce

[655] Le faire, (J.Henriot in Sylvain Auroux) p : 946 ;

par l'aide des tenants, en mettant l'accent sur le caractère flou/contingent de l'abîme qui sépare les contenus conceptuels des contenus perceptuels. Il s'agit alors d'endosser l'habille d'un énoncé d'un genre particulier, celui qui a trait à rendre cohérente toute correspondance entre énoncés théoriques et énoncés empiriques, de façon à ce qu'elle soit sous-jacente à ses aspects qualitatifs et/ou quantitatifs. Elle pourrait offrir ainsi *la possibilité* de générer les valeurs de vérité à toute proposition. Ces valeurs n'atteignent ce stade que par le fait de règles de correspondances (y compris langagières), et que ces règles fournissent «l'engagement dans le sens »[656]. Dès lors faire sens des énoncés d'observations ou protocolaires, en tant qu'exprimant des phénomènes perçus et dont la signification réside dans le contenu d'expérience sensible, c'est reconnaître ce rapport et sa contingence[657] (vis-à-vis des entités empiriques et leurs relations) : ce n'est qu'en tenant compte des événements (empiriques) que les entités abstraites (relatives à la désignation) et les entités concrètes (relatives à l'affirmation) s'intègrent aux énoncés protocolaires sous forme d'*entités transitoires*[658], entités renvoyant à un *mix d'entités,* lequel se devait d'être digne à respecter la nécessaire articulation de la présence et de la non présence de la temporalité, de la spatialité et de l'individualité. Elles se proposent de l'incarner à l'enceinte du lieu de la coupure ontologique, c'est-à-dire entre *la forme substantivée* (d'ordre nominal) et «*la forme logique des phrases d'action»*. Mais, comment s'opère-t-elle de telle articulation ? En y logeant l'inconscient de l'individualité (psychique) par l'aide de l'opérateur de référence, celui par qui « la référence à soi » est «dans la référence au réel»[659], et que le conscient de l'individualité puisse faire référence à l'opérateur de différence. En effet, c'est par celui-ci que l'abîme, séparant les deux entités évoquées -fixe (relatives à la substantivation) et l'entité mettant en jeu le caractère temporel des phrases d'action-, trouve un terrain de manifestation, en concevant le sens de l'énoncé, à la fois comme événement attaché à une temporalité (empirique), et comme forme (attaché à une spatialité) à la vue d'une quelconque individualité.

Dès lors le conscient à base de la différence (le verbal par rapport au nominal et le concret qui se met en jeu par rapport à l'abstrait) se marie à l'inconscient à base de la référence, et du coup, les «raisons primitives» telles que les croyances s'assimileraient aux «événements mentaux»[660] : ce sont ces croyances, qui participent de la composition d'énoncé protocolaire pour servir ainsi aux «différents projets »[661]. Elles sont donc les briques de bases de toute connaissance ontologique : car elles intègrent la dimension psychique de l'individualité à la dimension institutionnelle consistant dans l'esprit objectif[662], c'est-à-dire, celui par qui «un certain type d'action» est possible, car permettant que des sujets s'y définissent[663] ou s'y reconnaissent. C'est donc à travers ces dimensions que l'individu peut agir et penser. Pour agir, le sujet, ou les sujets doivent user de concepts, à même de signifier « le contexte de relation sociale institué »[664], de sorte que ces concepts œuvrent à l'établissement de telle relation. Inversement, c'est le contexte en question qui permet ou non de former un concept. Se pose alors la question de la dynamique sous-jacente à l'inhérence conceptuelle et relationnelle. Cette dynamique est désormais inscrite dans l'opérateur de cohérence d'énoncé des contenus conceptuels et des contenus perceptuels. Mais, celle-ci peut être

656 Salanski, 2001, p : 150 ;
657 Ibid., P : 77 ;
658 Je dois cette expression à Paul Ricœur, soi-même comme un autre, 1990, p : 104, Seuil, Paris ;
659 Ricœur (1969) ;
660 Ricœur, (1990, 104-105) ;
661 Gareth Evans, in Pascale Engel, Le contenu de la perception est il conceptuel ?, in la perception, O. Jacob ;
662 Voir Vincent Descombes, les instituions du sens,
663 Bruno Karsentini (en référence à Vincent Descombes, du sujet en philosophie sociale, esprit, 2005
664 Vincent Descombes, « philosophie des représentations collectives », site institut jean Nicod ;

contreproductive, dans la mesure où le changement introduit dans les relations sociales entache la formation conceptuelle, et du coup, l'agir dans le monde perdrait toute assise scientifique et philosophique : Le monde humain (dans toute ses composantes), doit être suffisamment stabilisé pour que les actions humaines aient une réelle importance analytique, et ce, de façon à composer convenablement avec la dynamique de l'inhérence en question. Ce monde humain qui est celui de relations humaines, du langage, etc., est un monde de transformations/représentations, celles là même faisant du langage un discours, de l'action/de l'événement, etc. Ces transformations sont rendues possibles par les effets de l'agir humain. En même temps, ce monde est celui de mythes, d'histoires et donc fait de symboles pris dans le sens de codes arithmétiques, sociaux voire psychiques. Ces codes s'érigent alors sous forme de règles permettant et justement toutes échanges, notamment verbaux (discours). Souvenons-nous de l'aspect communicationnel de l'énoncé. Cet aspect en appel justement et partiellement à ces échanges, lesquels font que les sujets se reconnaissent dans cette inhérence conceptuelle et relationnelle. Cette reconnaissance d'ordre épisodique à caractère discontinu est au contraire de celle où l'on choisi «dans l'ensemble du *signifiant* et dans l'ensemble du *signifié*, les parties qui présentent entre elles les rapports les plus satisfaisant de convenance mutuelle»[665] : c'est la connaissance. Ainsi, «le signifiant disponible et le signifié repéré restent entre eux dans le rapport de complémentarité qui est la condition même de l'exercice de la pensée symbolique» (op.cit. p : 161). Corrélativement, le monde de transformation/représentation pris dans le sens extrême est celui où le rapport des signifiants aux signifiés serait de nature à être constamment révisé, conformément à la dynamique interprétative, laquelle est secrétée constamment par les vis-à-vis contextuels de tout échange, *échange que justement la fonction symbolique est capable de placer «sous une loi, sous une règle, donc sous un principe anonyme qui transcende les sujets»*[666]. Ainsi, la continuité transformatrice du monde nécessite pour être effective la discontinuité stabilisatrice de la fonction symbolique pour pouvoir loger l'agir/le dire humain dans la causalité de l'événement conformément à l'ontologie de l'action. Autrement dit, c'est qu'en tant que condition de possibilité, par la référence (transcendantale) et la différence (empirique), que la fonction symbolique permette le passage du signe à la signification, au même titre que «possibilité pour un *égo* de se désigner lui-même dans l'instance du discours» (Ricœur, 1969 : 265). La différence et la référence sont donc deux faces d'une même pièce, c'est-à-dire que «le différentiel est seulement l'autre face du principe référentiel» (p : 256). Ainsi «la monstration d'un monde et la position d'un *égo* sont symétriques et réciproques». (Op.cit.). Dès lors, la prétention à la vérité relève de la détermination du sujet et de son engagement dans le dire/faire, pour démontrer ce que c'est le monde pour lui, celui d'un monde de signe en transformation vers le monde de signification. Voila ce qu'apporte la fonction symbolique en termes de réduction par rapport à la dynamique de la connaissance : ce qu'elle apporte est bien la symétrie et la réciprocité de la question et de la réponse entre les sujets d'une société : « La société[667], disait Edmond Ortigues, n'existe que par ce procès intérieur à chaque sujet»[668]. Elle se donne alors à suivre à travers les systèmes symboliques. Parce que « le

[665] Lévi-Strauss, in Daniel Bougnoux, introduction à l'œuvre de Marcel Mauss, in sciences d'information et de la communication ;

[666] Ricœur, le conflit des interprétations, 1969, p : 257 ; notre italique ;

[667] Comprenons par là, la société théorique, c'est-à-dire sans relation avec d'autres sociétés, mais intégrons aussi le fait qu'une telle société ait des résidus de croyance par lesquels se ferait la structure symbolique d'une société donnée. C'est-à-dire que les systèmes symboliques qui y résident sont irréductibles entre eux, à moins de considérer les éléments conditionnels qui rentrent dans la ligne du mire par la voie de l'irrationalité. Ces idées sont extraites par référence à l'anthropologue Lévi-Strauss ;

[668] In Ricœur, 1969, p : 257 ;

symbole a souvent un caractère et une fonction communautaires, et, dans ce cas, il «devient signifiant d'une structure sociale à laquelle il appartient»[669]. Il offre ainsi le caractère stabilisant à toute société, pour lui permettre d'apprendre et de penser : «de penser l'événement au sein d'une structure», et de décerner «les structure à travers les événements»[670].

Ainsi en permettant l'apprentissage, la pensée, le discernement, etc., le symbole ou le système symbolique donne alors l'appétit à toute entreprise visant à transformer les éléments sur lesquels repose toute société. Et cette entreprise, et répétons-le est celle, de la connaissance de la société, que certains philosophes estiment être ce qui «met en péril la société» (Léo Strauss, 1957, p : 214). Car par son caractère continu, la connaissance ou la dynamique de la connaissance offre un excès de cognition que les systèmes symboliques se proposent d'en limiter la portée. Ainsi, le flou conceptuel et relationnel (ou le mental et le social en référence à Vincent Descombes) de la dynamique de la connaissance est nécessaire dans le jeu interprétatif de toute phénoménologie herméneutique regardant du côté de la vérité. En même temps, les systèmes symboliques offrent l'économie d'interprétation à l'endroit des entités constitutives de la culture ou de la civilisation, lesquelles sont irréductibles les unes aux autres (Lévi-Strauss). Appelons ces entités le langage, les règles, les normes, l'économie, la science, la religion, la politique, etc. Ces systèmes symboliques constitutifs d'une culture donnée, «visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et plus encore, les relations que ces deux types de réalités entretiennent entre eux et que les systèmes symboliques eux-mêmes entretiennent les uns avec les autres» (op.cit, p : 152). Prenons l'exemple des mythes pour s'en convaincre du fait que ce système symbolique s'érige comme opérateur logique entre les situations limites[671], donc opérateur logique au service de la connaissance analogique telle que les rituels ou les cérémonies mobilisatrices d'une société ou communauté. Voila pourquoi *le symbole donne à penser* comme disait Ricœur : il donne à penser car concentre-il en son sein un « *coagulum de sens*, c'est-à-dire une constellation de signification et de représentations apparemment étrangères, mais liées, symboliquement par contigüité, analogie, imbrication, englobement, …»[672]. Ne voit-on pas là, la nécessaire complémentarité de l'idée de connaissance avec l'idée de symbole ? Ne traduit-elle pas la possible connexion intelligible du transcendantal et de l'empirique ? Intelligible par la dynamique de la connaissance au carrefour des énoncés théoriques et énoncés empiriques. Ainsi cette idée de complémentarité de la pensée scientifique et symbolique est nécessaire à l'intelligibilité des énoncés protocolaires qu'incarnent désormais l'opérateur fondamental de cohérence (interne et externe) : car il est désormais assujetti aux « universaux de sens »[673]par l'implication des pseudo-opérateurs, que sont *la différence* et *la référence*. Ces derniers interviennent non pas seulement dans « la construction physique du monde» (op.cit), mais aussi pour sa construction psychique (Ricœur, 1990). Elles autorisent ainsi la fluidité conceptuelle sous-jacente aux raisons primitives, vu tout à l'heure, et qui sert de motif aux contenus de précompréhensions. Cette fluidité conceptuelle nécessite alors ambigüité conceptuelle à l'égal de l'incertitude empirique. Elles sont la fabrique des «concepts fondamentaux»[674], lesquels servent de «couche de la précompréhension toujours

[669] Ortigues in Morin Edgar, p : 157 ;
[670]Maurice Godelier, 1969, tome 2, p : 127 ;
[671] Ricœur, 1983, Edgar Morin, 1977, Strauss, 1957 ;
[672] Edgar Morin, (1986, p : 157) ; notre italique.
[673] Ibid., c'est-à-dire la spatialité, la temporalité et l'individualité. Ces universaux de sens ont «chacune, en elle-même, d'abord un statut de sens plutôt que d'objet» Salanski, 2001, p : 228 ;
[674] En lien étroit avec le langage ordinaire ;

plus incontestable, phénoménologiquement prégnante»[675]. Ces préconcepts constituent alors «la source principale des **croyances» de toute société**, source que l'on trouve dans «la raison humaine», c'est-à-dire dans l'opinion commune»[676]. Ainsi, «l'action faite de soi-même est celle que l'opinion commune attend et qu'elle respecte au plus haut point »[677]. Cette action individuelle bien insérée dans une théorie de l'action est celle que propose d'incarner la cohérence systémique (interne) par rapport à la cohérence externe par laquelle on décrit l'itinéraire de l'action au carrefour du système (véhiculaire) et de son écosystème (système des systèmes). Il en va ainsi d'une source de croyances d'une société que l'on trouve en Dieu au sens large, en opinion commune et en soi en tant que telle société pour ainsi rendre compte d'un itinéraire particulier de l'action intentionnelle.
Les opérateurs de différence et de référence est ce qui permet de configurer l'itinéraire de système de faire dans les écosystèmes évoquées. Ils y intègrent les heurts et les obstacles, vus comme pendant à une complexité créatrice : car les configurations multiples de l'expression d'un énoncé, dont on a rendu compte plus haut, ne se réduisent guère à une seule référence, mais à une multitude de références (parcourant les systèmes de faire et le système des systèmes) ; des étages hiérarchiques relative à la verticalité institutionnelle et à des disciplines différentes relatives à l'horizontalité interdisciplinaire (réelles/idéales). Toute la question est de savoir comment cheminer, par le sens, dans ces mondes ? C'est ce que nous allons voir dans la suite en essayant de prolonger la synthèse de la philosophie politique.

2) la synthèse de la philosophie politique comme prélude à une théorie de la gouvernance des organisations

Les acquis des études précédentes nous ont permis, par l'aide de l'opérateur de cohérence, de traiter le concept de faire par l'agir dans une cohérence systémique. Toutefois, ce faire comme nous le savons maintenant, n'a de sens que de son rapport avec un écosystème. Dès lors, les configurations allant de fait-faire, faire-avec à faire-sans nous ont permis ensuite de ressortir l'itinéraire complexe de la cohérence visée dans le système de l'action. Il en va ainsi d'un Dieu[678] qui fait faire ce que je fais, ou autrement d'une entité méta-système hiérarchiquement inférieur à Dieu qui fait-faire ce que je fais. Cette entité méta incarnerait un Dieu[679] à certains égards. En descendant de ces étages de divinités on pourrait évoquer une entité système dans laquelle le faire-avec est plausible au sens d'agir et donc agir-avec. Le faire-sans est ce qui me permet d'agir dans l'espace de jeu qu'autorise le faire-avec, et que celui-ci, à son tours, est assujetti à l'espace de jeu au carrefour du système d'action et de son écosystème vu dans ses ramifications multiples. Ces dispositions imaginaires devraient donc être éclairées par les fameux universaux de sens que propose l'opérateur de cohérence à l'aide des pseudo-opérateurs de référence et de différence. Ces universaux de sens déjà évoqué plus haut sont donc : la temporalité, la spatialité et l'individualité. Par rapport à l'écosystème de divinité, il faudra donc reprendre l'aspect essentiel dans tout énoncé, à savoir, encore une fois, sa communicabilité. Celle-ci comme nous le savons, emprunte le canal du texte Divin ou sacré. Ces paroles 'sacrées' qui incarnent un Dieu qui ne serait pas parmi nous, et peut-être au dessus des cieux, diront les croyants, revêtent de la profondeur dans le sens, en ceci que 'elles

[675] Salanski, 2001, p : 160 ;
[676] Alain Ehrenberg en référence à Vincent Descombes (agir de soi-même) ;
[677] Op.cit. ;
[678] Il existe pluralité de Dieu, nous avons fait le choix du Dieu monothéiste pour une raison simple car c'est autour de lui que les anciens en Andalousie ont développé une philosophie que certains nomment de lumières ;
[679] Pas exclusivement au sens monothéiste ;

soient indifférentes à l'espace et au temps, et qu'elles questionnent «la réceptivité sémantique» d'un message textuel, et «la force d'influence exercée par une expression sur le sens d'une expression de son contexte »[680]. Il en serait de même, mais différemment, lorsque l'on descend à l'étage inférieur de *l'opinion commune*[681] qui porte en elle les résidus de 'croyances implicites'. Les paroles sacrées des livres et l'opinion commune d'une société revêtent de la profondeur dans le sens, en ceci qu'elles traduisent respectivement des sortes de *commandement.* Mais l'opinion commune qui ne peut être que publique peut être circonscrite dans un espace donné tout en revendiquant l'influence qui est la sienne dans d'autres espaces, et ce, à la différence du message divin (comme les dix commandements). En effet, et à titre d'exemple inaugural, les résidus de croyances, matérialisant l'opinion des européens, sur l'atrocité des deux guerres mondiales et de la Shoah, articulent à la fois le sens spatial, le sens temporel et le sens en profondeur de la façon de gouverner ces états et même d'autres états du monde développé : en ceci qu'on ne peut pas penser le gouvernement, voire la gouvernance, du moins dans cet espace européen, et par extension à celui du monde développé ayant eu a partager ces opinions (croyances implicites) de près ou de loin[682], sans égard à la formulation explicite et implicite des règles susceptibles de matérialiser le gouvernement ou la gouvernance des affaires de ces états[683], et ce, conformément à ces opinions communes. Nous voyons ici que l'opinion publique à base de considérations axiologiques ou mythiques[684] à un penchant pour l'action concrète, (même dans sa version dramatique ou émotionnelle) pour toute élucidation de la gouvernance en tant qu'action de gouverner. C'est cette opinion qui donne sens en localisant les espaces de réceptions par rapport aux espaces d'émission de l'événement (temporalité) de la shoah et les deux guerres mondiales, tout en demeurant non relatif, car elle a désormais une valeur universelle mais *seulement à base de lois, notamment celles se rapportant aux droits de l'homme*. En effet, toute gouvernance (au sens de l'action) supranationale ou mondiale repose sur ce principe, celui par lequel aucun état ne peut s'y soustraire puisque elle est source de toute action gouvernementale allant dans ce sens. En disant cela nous confirmons les acquis avancés plus haut de la philosophie politique moderne.

Comparativement à l'étage supérieur, relatif à la philosophie politique des anciens, **ces lois** revêtent le caractère divinité qu'une partie de l'humanité pourrait partager. En ce sens qu'elles aient de la constance sur la base de deux coordonnées, à savoir l'universalité du point de vue spatial (lieu) et la perpétuité du point du vue temporel[685] (intemporalité). Cette distributivité serait marquée par *le caractère médiat* de l'émission et de la réception de l'événement (révélations divines), du moins par rapport à ce qui précède, pour ne pas dire le contraire, et ainsi mettre tout «gouvernement au service de la religion » (Léo Strauss, 1957). Mais une telle

[680] Salanski, 2001, p : 127 ;
[681] Ou l'opinion publique que Léo Strauss (1957) renferme dans les résidus de « croyances implicites » ;
[682] L'exode massif des européens vers l'Amérique du nord était une réponse aux deux massacres (des deux guerres et de la Shoah) ;
[683] Ces opinions publiques se fondent en effet sur une conscience collective et atteignent dans le cas de la shoah une dimension universelle (c'est dire la profondeur du sens qu'elles revêtissent). Nulle personne ne peut contester cette opinion au risque de s'exclure de lui-même ce qui est convenue d'appeler la communauté internationale. Mais les opinions éparses sans communes mesures existent également sans être pour autant fondées sur des valeurs et mythes partageables. Certains qualificatifs d'opinions désignent ces communautés comme : 'les fascistes', 'les racistes', les 'extrémistes religieux ou laïcs', 'les terroristes', etc.
[684] Le parallèle peut être fait avec les études anthropologiques des sociétés anciennes
[685] Léo Strauss en référence à Maimonide, 1957, p : 160 ;

loi aurait une portée relative, à l'instar de Fârâbî[686] (in Strauss, 1957, 159) dans la mesure où sa constance[687] exprime l'idée qu'elle soit «seulement un substitut du gouvernement d'un *gouvernant parfait*[688] qui gouverne sans lois écrites et qui change ses ordonnances en relation avec les changements de temps comme il le juge convenable»[689]. Le gouvernement convenable est celui où règne une «intelligence vivante», celle qui se soustrait à la distributivité de l'intemporalité et de la perpétuité. Ainsi au fur et à mesure que l'on descende les étages successifs de gouvernement que l'intelligence qui s'y associe se précise. On peut donc penser au gouvernement de la religion, 'le gouvernement mondial', le gouvernement de la nation, le gouvernement de la famille ou d'une manière générique, le gouvernement d'une organisation humaine. C'est là justement que le philosophe Léo Strauss (1957)[690], souligne l'importance du sens temporel, spatial et individuel de ces gouvernements : les formes, qu'ils revêtissent, attachent «une attention appropriée au temps et au lieu ainsi qu'à ce qui est bon pour chaque individu»[691]. Ainsi, il en va du commandement au sens de «la manière» dont «un homme guide d'autres hommes»[692], soit en tenant compte de l'espace et du temps, et là, Maimonide (in Strauss) oriente l'attention vers «le gouvernement de la famille», soit en tenant compte d'un commandement général, c'est-à-dire *le **nomos***, d'ordre politique, par lequel il est possible de faire abstraction de l'espace/temps et/ou au caractère personnel. Ainsi le gouvernement des gouvernants que d'autres[693] plus tard nommeront «la conduite des conduites» des hommes n'est qu'une version épurée, idéalisée qui précède les actes concrets et qui fait autorité sur les sujets. Elle permet de saisir l'impersonnel dans le personnel en accordant la «priorité d'une règle sur l'activité qu'elle gouverne»[694], et en l'égalisant à sa signification langagière, vue comme support de sens[695] de toute théorie de l'énoncé[696]. Ainsi, l'énoncé qui s'apparente à cette idéalité trouve son fondement dans le nomos (et répétons le). Il s'agit du préconcept véhiculant **une** forme de croyance de la société, c'est-à-dire l'opinion commune. Il sous-entend donc une forme d'ordre «qui est présupposé pour que»[697]une expression, comme celle qui nous intéresse pour la suite, à savoir, 'gouvernance des organisations en réseau' existe. Ce qui rend ainsi possible l'examen scientifique de la locution. Il s'agit, en effet, d'examiner la cohérence de l'énoncé par la succession de phénomènes entre lesquels la forme substantivée de l'expression établit une relation intelligible. Souvenons-nous des nœuds entre concepts au travers desquels une telle cohérence pourrait être discutée sous l'apparence du préconcept de l'expression. Préconcept qui devrait susciter «le travail du concept»[698], c'est-à-dire un autre concept en relation avec lui. C'est

---

[686] Auquel se réfère Maimonide in Strauss, p : 159 (penseur musulman médiéval que Maimonide considère comme l'autorité philosophique suprême après Aristote) ;
[687] Nommée en arabe *Shari'a :* nous adoptons l'écriture de Strauss traduit en Français ;
[688] Notre écriture en italique
[689] Léo Strauss, en référence à Fârâbî, [1957], 1992, p : 159 ;
[690] Comme exégète des philosophes anciens ;
[691] Strauss en référence à Aristote et Platon (1957, 1992, p : 159), car précise-t-il « la forme de gouvernement politique dont Platon et Aristote avaient fait le plus grand éloge »
[692] Ibid. p : 158-159 ;
[693] Michel Foucault in Donzelot et Colin Gordon, esprit,
[694] Descombes Vincent, les institutions du sens, paris, Minuit, 1996, p : 333 ;
[695] Salanskis, 2001, p : 150 ;
[696] Paul Ricœur, (1969) ; il définit la théorie des énoncés en disant qu'elle « exige que l'on compose, moment par moment, le plan du sens, en tant qu'idéal ou irréel, puis celui de la référence, avec son exigence de vérité et d'appréhension du réel, ou, comme dit Husserl, de remplissement» (p : 249).
[697] Notion d'ordre in notions philosophiques, p : 1822, sous la direction de Sylvain Auroux, PUF, Paris, 1990 ; le hasard des choses fait dire que ces expressions sont bien celles du philosophe politique Léo Strauss (1992, 29) ;
[698] Paul Ricœur, 2004, p : 125 ;

justement là où les contenus de jugements opèrent en reliant les concepts les uns les autres jusqu'à l'atteinte du concept limite par rapport à une entreprise utilitaire dont le maître mot est ici cohérence. On n'en est pas encore là par rapport à notre propre entreprise malgré les acquis de la première partie théorique. Le volet de l'analyse syntaxique devra être discuté ci-après afin de traiter cet enchaînement d'ordre causal et/ou inférentiel de l'entreprise conceptuelle dans ses ramifications phénoménologiques et analytiques. Examinons au plus prêt cet enchaînement de la forme substantivée à la forme actantielle qui en découle. Puis tenter enfin de relier les concepts à partir du préconcept en passant par les concepts intermédiaires pour atteindre le concept limite.

3) De la forme substantivée à la forme verbale (actancielle) de l'énoncé : la trajectoire conceptuelle

Nous savons désormais que cette forme d'énoncé à base de nœuds conceptuels est dépourvue de connexion avec leurs usages contextuels véritables. En ceci qu'à des degrés variés, le *nomos* revêt des configurations multiples faisant état de possibilité de séparation stricte entre le préconcept et son usage. Ainsi une multitude de réalités combinée aux langages qui les portent se ramènent aux tensions dont l'inhérence est sous-jacente aux «propositions vraies concernant les phénomènes sociaux»[699] et aux opinions communes. L'importance accordée à ces dernières suit en effet les intérêts de toute société à partir de leur contenu de compréhension/conceptuel. Comme dit plus haut, ceux-ci font états de valeurs sociétales[700]. Ils rendent possible toute entreprise de conceptualisation afin d'émettre toute proposition (logique) donnant une réponse à une question scientifique et philosophique. Ainsi, combiner l'orientation de l'intérêt de la société à la logique, est constitutive deux faces d'un même problème, celui de marier la phénoménologie à l'analyse syntaxique, et corrélativement, de faire le même à la forme substantivée de l'énoncé. Ce mariage accorde alors à l'historicisme la place qui est la sienne dans toute entreprise phénoménologique. La description d'une expérience humaine, fut-elle politique à l'instar des atrocités des deux guerres illustre parfaitement le propos. Le préconcept ne peut se suffire à lui-même puisqu'il est l'incarnation d'un résidu de croyance, il a besoin pour être opérationnel de la phénoménologie, et la phénoménologie à son tour doit faire ressurgir des questions. Celles-ci feraient alors la part belle non seulement à 'la philosophie du sujet' mais aussi à la 'philosophie analytique de l'action'. Etablir de telles connexions conceptuelles, c'est reconnaître qu'il y a une multitude de réalités au sein d'un même concept : un concept qui serait dépourvue de son usage contextuel (le préconcept) pour ne rendre compte que de résidu de croyances. Et un concept limite avec usage contextuel, rendu possible par les verbes d'actions ou de projets.

3-1) la forme substantivée : la gouvernance des organisations en réseau

Les acquis théoriques développés ci-dessus doivent nous inciter à aller droit en besogne pour les questions liées à l'investigation relative à la question de recherche : celle-ci porte sur l'expression titrale qui est : 'la gouvernance des organisations en réseau'. Tentons donc cette aventure sans se perdre de vue les acquis théoriques soulignés précédemment.

---

[699] Léo Strauss, p : 31 ; ceci est relatif ;

[700] Nous disons bien valeur**s** sociétale**s,** comme un mixte de valeurs non seulement articulables mais qui peuvent êtres rivales ou opposées ;

La composition des termes

L'expression : «gouvernance des organisations en réseau» paraît à première vue, touffue, ambigüe et difficile à cerner. Ce constat nous pousse à s'interroger sur le pourquoi d'une telle composition lexicale, sur le rapport qu'elle a ou aura avec une entreprise scientifique et sur son implication sociale et sociétale. De ce fait, le recours à la philosophie de langage, dans sa visée régulatrice, implique de se poser la question de la pratique commune qu'on se fait d'une telle composition des termes par rapport à son propre usage (Ricœur, 2004). En effet, cette composition titrale se veut une construction arbitraire, par laquelle nous voulions agir sur la réalité. En même temps, nous sommes conscient qu'une telle construction n'est pas le fruit d'un hasard ; elle porte en elle les germes d'une religiosité marquant par ses empruntes l'air du temps d'une idéologie. Notre souci est double, et doit être maintenu comme fil conducteur dans notre étude, à savoir de vouloir construire une réalité gestionnaire tout en sachant qu'une autre réalité s'impose doublement à notre pensée ; celle qui serait apparente, et celle qui serait cachée et dont il faut s'attacher d'en comprendre les ressorts. De la réalité à construire, en passant par la réalité subite dont la nature révèle une constante axiomatique et la réalité qui avance d'autant plus masquée, s'impose le critère de la rigueur méthodique dont le maître mot est de ne pas se laisser enfermer dans les querelles stériles des écoles et les récupérations idéologiques aux sens des maîtres de soupçons comme Karl Marx ou Freud. Si l'on peut démasquer à l'échéance les conditionnements idéologiques, alors la tâche serait moins éprouvante, mais nous doutons fort qu'une telle entreprise soit intrinsèquement réalisable, ne serait ce que par le fait que nous véhiculions aussi notre propre idéologie sans en avoir la connaissance suffisante. Ainsi, le choix de l'expression «gouvernance des organisations en réseau» se comprend comme partie prie méthodique et épistémologique au carrefour d'une multitude des réalités évoquées, et se révèle problématique, voire énigmatique. C'est à cette tache consistant de parcourir les sens multiples de l'expression que la question d'accès à la réalité se pose en des termes de modalités langagières qui seraient parfaites, imparfaites ou confuses. Dès lors, l'examen de sens s'impose au carrefour des réalités évoquées, qui pour être explorées nécessiteraient la fluidité du langage ordinaire ou partagé (Salanski, 2001 : 72).

3-1-1) La signification de la locution : «la gouvernance des organisations en réseau»

Nous distinguons deux significations fondamentales de l'expression « gouvernance de l'organisation en réseau ». Une signification qui relève du langage partagé, facilement accessible à partir des conventions sociales partagées, et une signification cachée nécessitant un savoir ésotérique, à la foi scientifique et philosophique.

Le premier sens :

Si l'on garde de cette expression «gouvernance de l'organisation en réseau», celle de «la gouvernance de … », la substantive gouvernance paraît être la préfiguration d'une forme d'organisation vue comme une unité signifiante du langage ; il est l'expression d'une, parmi une pluralité de formes de l'organisation. En d'autres termes, il est l'entité linguistique appartenant à celle plus large désignée par l'organisation. Prise dans ce sens, cette composition lexicale met en scène l'étude de l'organisation sous l'angle d'attaque méthodique et épistémologique qui serait la gouvernance. Et compte tenu de l'intérêt que l'on accorde à une forme particulière d'organisation, désignée ici par le terme : *réseau*, la gouvernance serait, alors, à même d'en fournir le caractère intelligible. Ainsi, l'organisation (en réseau)

nécessite une gouvernance (: c'est l'idée de ***nécessité***[701]) sans laquelle, elle ne serait être qualifiée de la sorte. Et c'est uniquement une et une seule des attributs de l'organisation qui mérité d'être postulé en l'associant au substantif de la gouvernance, à savoir le réseau. L'on comprend dès lors que «la gouvernance des organisations en réseau» est une organisation au sens où l'on parle d'une fin organisationnelle, et donc d'une action organisée ou d'une action permettant à l'organisation de s'organiser. En ceci l'organisation est l'espace (la forme) à la fois de l'ordonnancement (au sens de prescription) et du déploiement (au sens de l'extension et de l'ouverture) de l'action organisée en gouvernance par rapport aux entités méta, lesquelles ne seraient être que des organisations. Ainsi prise dans ce sens, la locution « gouvernance des organisations en réseau » met à l'évidence le fait que la notion de gouvernance donne sens à la dynamique organisationnelle. Elle permet de prescrire et de décrire l'action organisée.

L'organisation ⟶ la gouvernance

La gouvernance

Prescription (organiser et contrôler) – description (extension – ouverture vers les entités méta)

Le deuxième sens :

L'expression : «gouvernance des organisations en réseau» peut signifier, aussi, au substantif de gouvernance la qualité d'une entité linguistique propre, c'est-à-dire une entité indépendante à l'égard d'une acception particulière de l'organisation (en réseau) tout en maintenant sa dépendance vis-à-vis d'une ou des méta-organisation(s)[702]. Cette indépendance exprime l'idée qu'une telle entité possède des propriétés faisant état de son découplage par rapport à l'organisation (centrale à l'analyse) tout en établissant un rapport naturel avec elle. Ce rapport est de nature disciplinaire : la gouvernance de…, c'est-à-dire que l'entité abstraite et englobante, qui est la gouvernance, trouve ici un terrain de régionalisation, de particularisation, de territorialisation et donc de spécialisation à travers l'organisation (en réseau ici), sans renier pour autant les propriétés de couplages qu'elle avait ou a (historiquement) et/ou (anthropologiquement) avec les méta-organisations. Ces couplages peuvent être des résidus de croyances implicites. Celles que Léo Strauss[703] (1992, 219) assimile aux opinions historicistes, lesquelles sont « très profondément enracinées dans la structure » de la pensée contemporaine, et qui trouvent leur légitimité dans les événements historiques. Ils sont implicites, en ce sens qu'ils se prêtent malaisément au décodage, fussent-elles par les esprits érudits d'une société donnée ; mais elles constituent un «baground» sur fond duquel les actions singulières des membres d'une société donnée, peut importe la forme qu'elles revêtissent, peuvent être constatées à travers les processus scientifiques de distinction ou de reconnaissance par un observateur de l'extérieur (Ricœur, 1968, 2004). Il y a donc cette signification première ou originelle de la gouvernance dans sa singularité anthropologique, et il y a aussi cette pluralité de significations dont veut rendre compte la confrontation du

[701] L'idée de nécessité comme impossibilité du contraire au sens métaphysique aristotélicien. Dans le versant anthropologique et transcendantale (Kant), le critère de nécessité est à rechercher dans la loi de l'expérience possible ; in Notions philosophique (Sylvain Auroux)
[702] En référence à la première signification de ci-dessus ;
[703] Léo Strauss, [1959], 1992 ;

caractère disciplinaire de la notion dont l'émanation est historiciste avec les singularités anthropologiques dans chaque contexte organisationnel étudié. Dès lors, selon les configurations possibles des repères spatio-temporels, les tentions de l'historicisme aux spécificités anthropologiques sont évidemment possibles. Alors, comment rendre cette incompatibilité compatible afin de marier l'abstrait d'une telle notion avec le concret de sa régionalisation ? Ou autrement, comment illustrer la liaison de la logique du concept avec la multiplicité des acceptions les concernant à travers la notion de gouvernance ? Notons que c'est dans l'abstrait que résident les croyances implicites, voire explicites. Elles anticipent un type d'action, dont la coloration est contextuelle et donc culturelle : c'est dans l'action ou dans le cours d'action que «les catégories culturelles» acquièrent des valeurs fonctionnelles, qui les altèrent par la suite, et les relations entre catégories changent, d'où la possibilité de parler à la fois de l'évolution de la structure sociale[704] d'une société au sens fonctionnel et au sens transformationnel. Ainsi, la reproduction structurelle qui s'opère dans la fonction sociale a pour corollaire la reproduction du mode d'organisation d'une société que de l'organisation de sa connaissance[705]. Ainsi la connaissance évolue effectivement à raison de l'évolution structurelle et fonctionnelle d'une société, mais une couche de connaissance persiste dans la structure de la pensée sociétale, c'est-à-dire les résidus de croyances que Léo Strauss (1957,1992) renferme dans des «valeurs spécifiques» ou des «mythes spécifiques»[706]. Elle est cette opinion que Léo Strauss (1957) aime à répéter dans les termes de «croyances implicites», présidant dans la liaison de l'anthropologie et l'historicisme[707], et mettant à dos les exigences réciproques de la société et de la connaissance de la société (scientifique et philosophique). Strauss l'a bien formulé en disant que la société exige «l'acceptation sincère» de ses «principes» et que la science sociale exige également «la connaissance de la vérité et l'enseignement de la vérité» (p : 214). Ramené au terrain de la gouvernance, celle-ci véhicule, alors, à la fois des croyances implicites à caractère historiciste, lesquelles sont rendues possibles par les exigences de la société et donc des organisations et, des connaissances disciplinaires articulant les principes du terrain organisationnel (les typologies explicites des organisations) aux «capacités descriptives et prédictives» dans la «perspective conceptuelle» (Pesqueux, 2004 :8) de la notion d'organisation en réseau. Ainsi, le sens de la locution s'inverse par rapport à celui décrié ci-dessus, à savoir que l'organisation donne sens à la notion de gouvernance en rendant celle-ci plus particulière à défaut d'être générale : cette particularité s'apprécie aux regards des «croyances implicites», à caractère historiciste d'une société et aux regards de la perspective conceptuelle de la notion d'«organisation en réseau».

La gouvernance ⟶ **l'organisation**

Les 'croyances implicites' de la notion de gouvernance
Les Principes du terrain organisationnel
La perspective conceptuelle de la notion de l'organisation en réseau

La perspective conceptuelle de la notion de l'organisation en réseau

[704] Comme l'avais montré l'anthropologue Sahlins (1989 : 144) ;
[705] Edgar Morin, sciences avec conscience, 1984 ;
[706] Termes Straussiens, 1957, p : 214 ;
[707] Entendu dans le sens de l'histoire comme élément essentiel à la compréhension des phénomènes humains. Alors que l'historicité renvoie « au caractère radicalement historique et temporel de l'homme» in notions philosophiques, Sylvain Auroux, 1990, 1152 ;

La nécessité d'articuler ces sens

En référence aux deux sens de l'expression évoquée, il est nécessaire de tenir compte des principes du tiers inclus/exclus, de l'espace/temps, de dépendance/indépendance. Ces principes peuvent être articulés d'une manière conjonctive ou disjonctive. Par exemple, le résidu de croyances à caractère historiciste est intelligible par rapport au sens attaché à l'espace sans l'être pour autant, pour le sens attaché à une temporalité donnée. Il repose sur le principe du tiers exclus en vidant l'individu de sa subjectivité. En même temps, articule-t-il la particularisation et la généralisation du terme de gouvernance aussi bien dans un terrain organisationnel (empirique) que dans la perspective conceptuelle (théorique). Il en découle qu'une entité organisation en réseau (élément central de l'étude tenant compte évidemment des autres modes d'organisations évoqués tout au long de cet ouvrage) ferait référence à deux conceptions de la gouvernance ; l'une intra, l'autre extra. La gouvernance *intra* renvoie au cas de figure de ci-dessus, c'est-à-dire celui permettant, et *fondamentalement*, de rendre l'organisation (centrale) intelligible, au sens à la fois temporel et spatial, et donc anthropologique. La gouvernance extra, quant à elle, ferait référence à une ou des entité(s) méta-organisation(s), sans lesquelles il est impossible de donner sens à l'acception intra de la gouvernance évoqué précédemment. Celle-ci est vue alors comme le trait d'union possible faisant sens aux termes d'organisations nécessaires à la compréhension et à l'analyse. Ainsi, la référence à la gouvernance *extra* s'apprécie doublement (par rapport à celle dite *intra*) en convoquant son usage (verbale) à la voie active vis-à-vis de l'organisation centrale, et son usage à la voie passive vis-à-vis de(s) méta-organisations. Ce double usage, nous le voyons bien, est au antipode des verbes d'action qui se situeraient au même niveau logique. Il renvoie non pas à la philosophie du sujet qui pense «le je pense» ou «le je cogite» mais vers l'asymétrie des sujets institutionnels. Ainsi, les verbes gouverner et être gouverné demandent un troisième terme au travers duquel une telle asymétrie serait dialogiquement manifeste[708]. Souvenons-nous que la substantive gouvernance dans sa version extra exprime le fait que les méta-organisations gouvernent l'organisation (centrale à l'étude) d'une manière active, hétérogène, explicite voire implicite. Cette gouvernance renferme en elle la trilogie de sens que nous avons vu plus haut, à savoir la spatialité, la temporalité et l'individualité. Ainsi la gouvernance renferme en elle aussi bien le sens en profondeur que le sens attaché à chacun des éléments de la trilogie. Pour ce qui est de la profondeur, nous le voyons bien dans la gouvernance extra qui opère vis-à-vis de l'organisation en se nourrissant des méta-organisations. La gouvernance intra, quant à elle, accorde de l'importance aux universaux de sens en rapport à une anthropologie. Autrement dit, l'organisation (centrale) gouverne -au sens actif de la gouvernance intra- des méta-organisations, selon une distributivité s'inscrivant tours à tours dans des temporalités et/ou dans des spatialités ou faisant abstraction à ces principes.

3-1-2) L'usage de la voie active/passive du terme de gouvernance par rapport à l'organisation

Bien entendu, cet éclairage lexico sémantique a fait mention de l'ambiguïté linguistique par le dédoublement de la signification de l'expression «gouvernance des organisations en réseau» à l'étage central. Celle-ci donne le ton pour convoquer chacun des deux termes indépendamment de l'autre. Ce ton préalable fait de leur connexion gage de leur intelligibilité réciproque tirant sa substance de la dissymétrie de leur composition à l'échelle intra et à l'échelle extra. Ainsi au niveau intra organisationnel, l'organisation en tant qu'elle est

[708] Bruno Karsentini, (juillet 2005) ;

organisation s'organise par une gouvernance au sens actif du terme. Réciproquement, la gouvernance de….ne peut s'exercer indépendamment d'une organisation ; elle a besoin d'une organisation en tant que moyens (ressources) et modalités (comme forme) permettant de rendre la gouvernance opératoire. Au niveau extra (inter-organisationnel), la gouvernance exprime, par la voix active du verbe Gouverner, la prétention d'exercer un mode de gouvernement dans l'organisation, faisant ainsi une connexion avec les méta-organisations. Vue d'ici, elle apparaît indépendante tout en maintenant sa dépendance avec les termes d'organisations. Indépendante, car elle s'exprime comme entité active et agissante vis-à-vis de l'organisation ; dépendante, car elle se nourrit bien des méta-organisations sans lesquelles elle ne peut y avoir, d'aucune manière, une raison d'agir dans l'organisation. Ainsi le caractère dépendant de la gouvernance dans les échelles intra et extra organisationnelles sous-entend la nécessité pour elle de faire corps avec l'organisation et donc avec les méta-organisations retenues dans l'analyse. Aussi, ce caractère dépendant de la gouvernance exprime l'usage (verbal) de la gouvernance à la voie passive. Cette passivité de la gouvernance par le fait d'être gouverné par le déploiement organisationnel, véhicule ainsi le côté explicite et tangible de la gouvernance. En même temps, véhicule-t-il l'autre côté implicite, caché, dans lequel est dissimulé l'autre ou les autres significations de la gouvernance extra, lesquelles sont rendue(s) possible(s) par des méta-organisations. En d'autres termes, ces méta-organisations secrètent, au sens de significations, une pluralité de gouvernance vis-à-vis de l'organisation en réseau (et pas seulement) vue comme unité centrale de l'analyse jusque-là philosophique (au sens linguistique du terme). On se trouve alors dans une boucle récursive liant l'organisation à la gouvernance. Cette boucle exprime bien «un renversement au plan grammatical», lequel «porterait la trace d'un renversement de même ampleur sur le plan philosophique»[709]. Mais cette récursivité se doit d'emprunter l'itinéraire de tous les cas possible de configurations liées à l'usage (verbale) de la voie active/passive des deux termes dans le parcours inter-organisationnel et intra-organisationnel. C'est dans l'épaisseur des configurations multiples évoquées précédemment, qu'il est question de référer les entités afférentes à la gouvernance et à l'organisation en réseau : c'est-à-dire en rapport avec leurs objets respectifs s'agissant outre verbaux des ceux du monde réel et/ou du monde idéal. De là, l'éclairage philosophique prend son terme et passe le flambeau, sans pour autant se perdre de vue, à l'éclairage des deux mondes réels et idéals (extralinguistiques). Justement, ils sont la condition additive pour qu'on puisse parler amplement du concept de récursivité que l'on a introduit méthodiquement dans la composition lexicale des deux termes : gouvernance et organisations en réseau. Ce qu'ils introduisent, c'est bien l'idée de pluralité de gouvernances que celle des organisations. Une telle pluralité dans les deux mondes est de nature existentielle au sens que l'on donne actuellement à ce terme, c'est-à-dire qu'elle s'exprime dans une temporalité et/ou dans une spatialité[710]. Ainsi pour qu'il y ait récursivité, il faut interroger l'opérateur de cohérence à mi chemin des trois mondes évoqués : linguistique, sociologique et utilitaire.

3-2) L'opérateur de cohérence et la récursivité téléologique des deux termes : gouvernance et organisation en réseau

Si la cohérence est ce qui rend vrai une proposition[711], notamment scientifique, il devrait alors s'insérer, autant que faire ce peut, dans les dispositifs liés à la récursivité mentionnée ci-dessus. Comment ? En contribuant à sa dynamique et en empruntant l'itinéraire qui se devait

[709] Paul Ricœur, 2004, p : 35 ;
[710] Espace-temps intégrés ou non ;
[711] au sens de l'énoncé ;

d'être digne à respecter la connexion dont nous avons fait allusion tout à l'heure, à savoir du monde linguistique au monde extralinguistique. Nous savons d'emblée que cet itinéraire serait jalonné par les heurts et les obstacles, car les configurations multiples de l'expression ne se limite guère à la récursivité automatique, mais se prolonge aux autre mondes par une multitude de références, d'étages (hiérarchiques) et de disciplines (réelles ou idéales). Toute la question est de savoir comment cheminer dans ces mondes pour pouvoir atteindre la vérité élémentaire qui serait à même d'articuler la récursivité des objets/phénomènes liés respectivement aux termes évoqués ? Il s'agit donc d'opérer un saut qualitatif en empruntant les multiplicités de références et de disciplines (liés à ces mondes), d'embrasser l'idée de sens et de ses écarts (Ricœur, 2004), que permette de mettre en scène l'idée de paradoxe (Jebbour, 2004), et de respecter la consigne consistant dans la vérité d'une proposition scientifique tenant compte de plusieurs niveaux logiques. Il faudra donc intégrer l'idée de paradoxe sans bannir pour autant l'idée de contradiction, vu la nécessité accordée à la pertinence du concept de cohérence dont la visée, ici et maintenant, serait multi-référentiel pour ne pas dire autoréférentielle, comme vue dans les parties antérieures. La notion de contradiction n'a pas à s'insérer (complètement du moins à cet instant) ici même si, dans une optique dialectique fera office d'intelligibilité et servirait par conséquent comme voie de secours. Il y a donc du sens dans la contradiction mais, à un degré comparable à celui du chiffre 0 dans le symbolisme arithmétique[712]. Notre souci est celui du sens à des degrés élevés ; celui par lequel il n'est pas autorisé de dire à l'instar de Wittgenstein : «la tautologie et la contradiction sont vides de sens (comme le point, du quel partent deux flèches en directions opposées.)»[713]. Ainsi le sens élevé se doit d'opérer au-delà d'une logique de bivalence pour embrasser ainsi des logiques d'ordres supérieurs (trivalentes, tétravalentes, et au-delà : le texte). C'est justement là qu'il est permis de mener notre propre investigation si l'on veut viser la cohérence dans le cadre de la dynamique récursive des deux termes par rapport à leurs objets/phénomènes.

Si les deux termes trouvent leur espace de manifestation dans ce que Kant (in Ricœur, 2004 : 225) nomme : une *causalité réciproque* ou en terme catégoriel de *communauté*. Cette causalité intègre, désormais, une pluralité de propositions[714] hypothétiques en lien avec tous les cas possibles évoqués précédemment. Il s'agit donc de *propositions complexes* dont la valeur de vérité repose sur ce qui est convenu d'appeler en «logique de proposition »[715] *les foncteurs de vérités*. Ces derniers relient les *propositions* à caractères *atomiques*. Ils mettent en avant les propositions construites à partir des propositions constitutives moyennant arguments. Ces derniers en permettent alors la génération des valeurs de vérités[716] ; ils impliquent des propositions diverses dont l'ampleur serait explicité à la fois sur le plan empirique et sur le plan théorique[717]. Ils sont l'incarnation légitime des énoncés protocolaires dont on avait dit un mot plus haut. Ainsi, la conception phénoménaliste se conjugue ou non aux caractéristiques de l'observation (les propriétés ou des relations entre les entités empiriques) selon les circonstances[718] et selon les contextes[719]. De cette façon, la cohérence

[712] Wittgenstein, [1922], 1993 : PP : 68 ;
[713] Ibid., par exemple l'expression : 'il pleut ou il ne pleut pas ou je ne sais rien du temps qu'il fait par exemple, lorsque je sais' ;
[714] Comme «contenu sémantique, c'est-à-dire au sens de l'énoncé», in notions philosophiques, Sylvain Auroux, tome 2, PUF, paris, 1990, pp : 2078 ;
[715] Voir les notions philosophiques, in Sylvain Auroux, op.cit. , p : 2084 ; (2080 à 2085)
[716] Op.cit., p : 2084 ;
[717] Incluant les principes internes et les leurs conséquences avec les règles de correspondance ;
[718] Particularité qui accompagne un fait, un événement, une situation. D'après le petit Robert, 1993, Montréal canada ;

reposerait sur les contextes en maintenant des relations bivalentes. Celles-ci tiennent leurs arguments logiques en se rapportant, pelles mêles, non point à la négation, ni à l'implication univoque et ni à l'équivalence, mais à la conjonction et à la disjonction vues comme arguments significatifs de synthèses. C'est au travers de ces derniers qu'il est possible d'apprécier à sa juste mesure la récursivité téléologique. En effet, la conjonction peut faire appel à l'implication univoque, voire biunivoque, à travers des échelons composites au sein de la récursivité automatique. En même temps, la disjonction peut rendre compte des liens implicites entre divers niveaux logiques (de proposition). Nous voyons donc ici que l'implicite conjonctif se marie aisément avec l'explicite disjonctif. Un tel mariage en dit à propos de la structure de composition des opérateurs logiques. Il ne s'agit pas seulement d'articuler les éléments d'une structure *intra* relativement à la récursivité automatique, mais de combiner également chacun des éléments avec d'autres éléments, de façon à mettre en scène les divers niveaux logiques, relativement à la structure *extra.* Il n'y a que de cette manière de s'y prendre, qu'il est possible de mettre, subtilement le rapport des *opérateurs logiques* aux «*opérandes*[720]». Se précise alors, l'horizontalité et la verticalité quant aux traitements logiques des propositions ; les arguments logiques opèrent dès lors d'une façon séquentielle et/ou d'une façon parallèle. Ils mobilisent les diverses *propositions atomiques* au service des *propositions* ultimes : Ils inclinent les propositions à prendre les caractères formels à mi-chemin du relativisme (aux contextes des propositions atomiques) et de l'objectivisme (proposition de synthèse), de façon à les rendre ambiguë, voire floue.

3-2-1) L'intelligibilité deux termes : le voyage dans les trois mondes

La composition des deux termes entraîne avec elle la multiplicité de connexions dont la référence se doit de traverser les mondes philosophiques, épistémologiques et scientifiques. Il apparaît dès lors, que suivant les objets/phénomènes que ces termes désignent, une distribution schématique se doit d'éclairer les itinéraires possibles permettant l'atteinte d'une ou des vérités élémentaires relativement à l'expression de «gouvernance des organisations en réseau». Limitons-nous au cas de trois entités organisationnelles et les connexions qu'elles établissent entre elles, à travers une pluralité de gouvernances. Une unité centrale d'analyse peut être vue analytiquement au sens de la récursivité automatique (en lien avec le monde linguistique). Voyons donc cela :

1) l'organisation nécessité une gouvernance sans laquelle ne peut s'organiser (*la récursivité automatique* proprement linguistique de l'affirmation expressive : gouvernance des organisations en réseau :

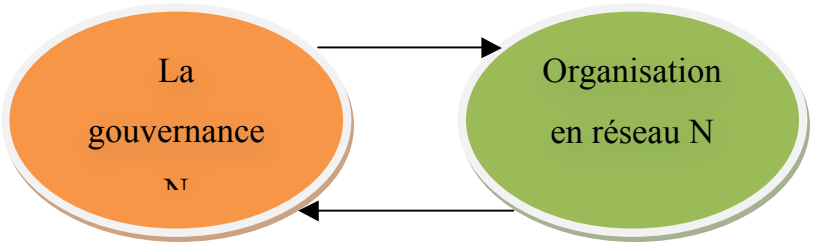


Fig.18 : récursivité automatique de la gouvernance des organisations

[719] Ensemble de circonstances dans lesquelles s'insère un fait ; op.cit., Petit Robert ;
[720] D'après Le Moigne, 1995, PP : 32, comme «résultat de l'opération» ;

2) L'organisation nécessite ***des*** gouvernance***s*** sans lesquelles, elle ne peut s'organiser ; ces gouvernances extra s'influencent avec la gouvernance intra N suivant les configurations explicites et implicites des méta-organisations : à chaque niveau d'enchevêtrement se déploie à la fois l'usage à la voie active par rapport à l'usage à la voie passive rendue possible par les liens des couples : (Gn, On) ; (Gn-1, On-1) ; (Gn-2, On-2) ; etc. C'est à chaque étage que l'usage à la voie active du terme gouvernance (par rapport à l'organisation méta) articule l'usage à la voie passive (dont la manifestation est effective dans l'organisation paraissant schématiquement inférieure). Mais on peut douter aussi de cette affirmation lorsque l'on prend en compte les configurations multiples des principes théoriques par confrontation aux données empiriques auxquels les deux termes se rapportent. L'appréciation qualitative et quantitative d'une organisation en réseau à l'égard des gouvernances auxquelles elle est confrontée, demande à être précisée aux travers des notions d'espace/temps que permette de mettre en scène l'itinéraire des trois mondes soulignés précédemment. Cet itinéraire dit à propos du couple (organisation N, Gouvernance N) que la gouvernance à cette échelle «doit tenir compte de façon convenable du temps et du lieu»[721]. Une telle considération met au cœur de cet itinéraire la dimension anthropologique, c'est-à-dire de l'individu dans son individualité. De cette façon, il est possible de penser conjointement la socialité (Pesqueux, 2000) et la gouvernance. Ainsi, parler de ces deux dernières, c'est vouloir ancrer la notion gouvernance, à la fois dans la structure organisationnelle et chez les acteurs. Ce qui implique la possibilité de faire le lien dont nous avons rendu compte au plus haut du couple (gouvernance N, organisation N). Dès lors, ces deux composantes organisationnelles s'emparent de la gouvernance pour en faire respectivement, à la fois ***une structure de gouvernance*** et de faire de l'acteur un ***gouvernant/gouverné***. Une telle distribution de la gouvernance dans l'organisation N (de référence) rend compte ainsi, non seulement de l'aspect formel apparent de la perspective anthropologique, mais également de l'aspect informel. Celui tenant compte bien sûr de l'individualité de chacun des acteurs, mais également de l'aspect périphérique et exogène de la gouvernance intra, c'est-à-dire en lien avec les gouvernances extra : Gn-1, Gn-2 et au-delà.

C'est de cette distributivité qu'il est possible d'emprunter l'itinéraire conformément à la récursivité téléologique ; il n'est point question ici d'une récursivité automatique dénuée de sens, bien qu'elle soit nécessaire à l'analyse. Mais d'une récursivité qui se pose comme préalable au sens élevé, et ce, en rapport avec la proposition ultime. Il en découle que plus la gouvernance tende vers une gouvernance de type invariable (divine, mythique vues plus haut) où l'individu est considéré hors de son individualité, plus les notions de temps et d'espaces se désintègrent au profit de la généralisation signifiante de la notion de gouvernance. Au quel cas, en allant vers N-2, et au-delà, la gouvernance et l'organisation afférente embrassent des significations générales ; celles-ci n'auraient pas d'assises spatiales ni temporelles apparentes quoi qu'elles ressortissent d'un particularisme concret. En transgressant les notions d'espace et de temps, le couple (Gn-2, On-2) acquiert une dimension universelle dont l'appréciation ne peut se faire en dehors de l'histoire. Il faut donc chercher le parcours des couple (Gn, On) dans ses particularités anthropologiques tenant compte, et du temps, et de l'espace tout en donnant considération à la socialité quant ce n'est pas à la sociabilité.

[721]Remerciant aux éclairages faits par l'un des exégèses du penseur médiéval Maimonide, Leo Strauss, (1992, p : 159 ;

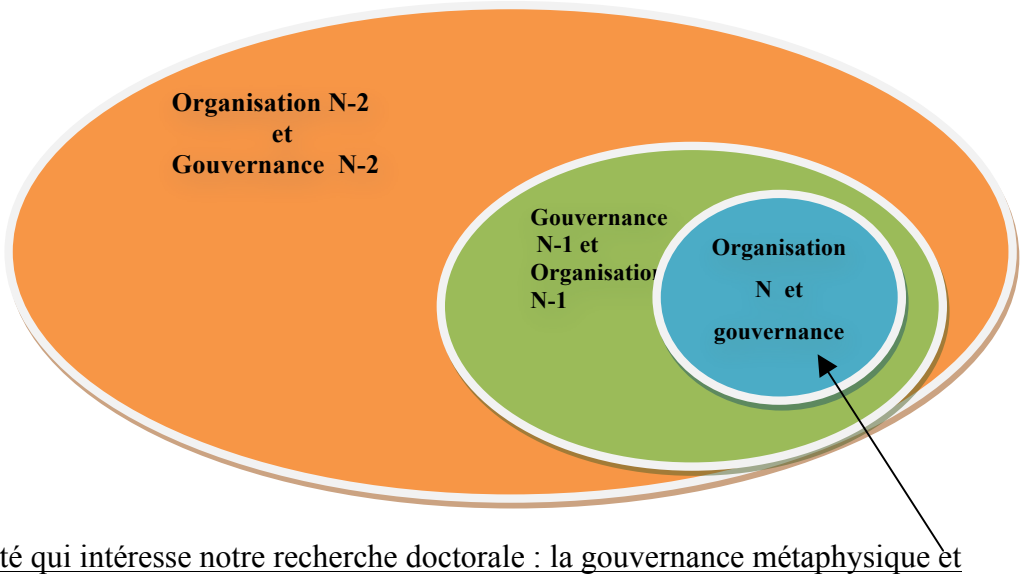


Fig. **19** l'entité qui intéresse notre recherche doctorale : la gouvernance métaphysique et anthropologique

Cette distribution schématique de la gouvernance et de l'organisation est la conséquence du raisonnement mené par l'aide de l'opérateur de cohérence. En effet, celui-ci permet de voir plus clair la récursivité téléologique à partir de la récursivité automatique des deux termes. Ainsi l'organisation (à dominante réseau) nécessite une gouvernance tenant compte de cette distribution. L'explicitation d'une forme d'organisation qui n'est pas un réseau proprement dit, ni marché comme le PPP (partie 3) rende le traitement de cette distribution plausible compte tenu des énoncés d'observations. Par ailleurs, en menant ce raisonnement, nous avions introduit les concepts de *structure de gouvernance* et la *dissymétrie du substantive de gouvernance* rendant compte d'une verticalité et d'une horizontalité institutionnelle. Pour aller dans ce sens, il nous faudra méditer ces découvertes par l'analyse syntaxiques des verbes de projets.

3-2-2) l'analyse syntaxique de la gouvernance des organisations en réseau

Rendre opérationnel 'la gouvernance des organisations en réseau', en tant que forme substantivée, revient à desubstantiver l'expression. Comment ? En donnant la lettre de noblesse au verbe gouverner : je gouverne quelque chose, une organisation, une famille, une nation, etc. Pour que je puisse le faire, il nous faut ce lien avec cette chose. La préséance de ce lien fait donc que nous avions une raison de gouverner ce quelque chose. Ce n'est pas de l'antécédence, mais de la préséance (Descombes, 2005). Ainsi il ne peut y avoir le fait de gouverner sans ce lien qui atteste d'une relation sociale instituée entre gouverneur et gouverné, laquelle rend possible l'action de gouverner. Comment ? En définissant «une règle à laquelle les sujets doivent se conformer s'ils veulent accomplir l'action en question» (Karsentini, 2005). Même s'il peut être supposé, l'univocité de l'action se heurte à son pragmatisme, rendue possible par «la mise en situation» que le social impose au sujet. Dès lors, la forme dialogique du verbe d'action se substitue à la forme réfléchie, et l'usage réfléchi se voie subsumer dans l'usage asymétrique entrainant une tension permanente, voire un dilemme, que la règle se propose de contourner ou de contrôler. Ce dilemme est perceptible à l'occasion du 'je gouverne' : qui est moi qui se propose de gouverner quelque chose. 'Le je gouverne' fait-il référence à un sujet au singulier ou à un sujet au pluriel ? Si le je gouverne l'organisation, puis-je être gouverné par celle-ci étant donné qu'il y a ce lien dont une règle

qui précise les contours de l'action du moi et de l'autre concerné, puis-je être le seul sujet actif dans cette institution de gouverner moi le je qui tarde pour l'instant à se définir ou l'autre ? Comme complément linguistique de la gouvernance, l'organisation, la nation ou la famille, etc., peut revêtir ou endosser le rôle actif à défaut du rôle passif, qui est cernable par le sens premier de la substantivation, vu tout à l'heure. Si l'autre peut endosser ce rôle, c'est parce que l'institution de règles d'action aura quelque chose avec l'effet dynamique et non pas seulement statique dans le cours de l'action. Autrement dit, si le lien des sujets (voire sujet/objet) autorise une marge à l'action comme condition de son accomplissement, alors, il se peut que l'asymétrie originale pourrait s'inverser dans et pour le cours de l'action. Supposer cela, va de soi dans la mesure où l'asymétrie caractérise une telle relation entre deux sujets (dans ce cas là) : c'est l'action, dans ses manifestations (son cours) qui impose une qualification ou des qualifications pour de telle relation entre sujets au regard du réseau d'institutions d'un espace/temps donné. Certains nomment ces derniers «la zone des mœurs et des usages»[722].

La relation est asymétrique et demeure asymétrique seulement dans le sens de complémentarité. C'est pour cela qu'il est autorisé d'inscrire une telle complémentarité dans la biunivocité linguistique de la substantivation du « gouverner l'organisation en réseau». Encore une fois cette bi univocité de la relation se prolonge dans le cours de l'action, et donc dans les mœurs et les usages. Cela ne veut pas dire que ces institutions douces[723]soient immobiles à jamais : ce sont les nouveautés techniques et scientifiques (technostructure[724]) et la dynamique de l'économie politique, qui introduisent des nouveaux usages, donnant à leur tour des impulsions nouvelles aux idées et aux pratiques. Ainsi, les relations précèdent et déterminent les termes qu'elles articulent (Karsentini, 2005). Il convient donc de les comprendre dans les champs vastes des réseaux d'institutions que nous privilégions pour notre part. Ainsi, il faudra distinguer les relations sociales des relations intersubjectives. Ces deux typologies de relations amènent à concevoir la gouvernance au carrefour de l'horizontalité et la verticalité institutionnelle de toute activité humaine. C'est ainsi que carrefour de la phénoménologie herméneutique et de la philosophie analytique de l'action qu'une théorie politique et gestionnaire de la gouvernance des organisations en réseau soit possible.

3-3) Conclusion : le parcours de l'énoncé est dans la triple tradition philosophique

Si la philosophie politique moderne peut contenir en son sein les deux traditions philosophiques, elle devrait alors mettre en scène le parcours de l'énoncé, et ce, en termes du sens d'une expression faisant état d'une thématique. Ce parcours n'a d'objectivité que rapporté à l'ouverture du sens par la structure intentionnelle. Nous avons dit plus haut qu'une action intentionnelle à un double usage : celui d'un «événement échu » ; et celui prospectif mettant '*la raison pratique*' au cœur de la raison d'agir de l'agent. La structure intentionnelle permet alors de sélectionner le facteur qui saurait conduire à l'inférence pratique (par induction). Aussi, fait-elle voire pragmatiquement, la raison du choix de tel facteur parmi un ensemble constitutif de «la condition suffisante du phénomène». Elle est dans ce sillage le connecteur de la raison d'agir à l'action. Ainsi, illustrer les raisons constitutives d'une structure intentionnelle, à l'instar de l'action de *gouverner* c'est vouloir mettre en scène une typologie d'agencement d'action, sous forme d'énoncés phrastiques, de sorte à répondre à une

[722] Descombes en référence à Montesquieu et Durkheim ; Karsentini, 2005 ;
[723] Descombes in Karsentini, 2005 ;
[724] Voir Pesqueux, 2000, 2004a ;

série de pourquoi par des récits qui tentent donc de décrire le contexte de l'action, c'est-à-dire celui d'une ***activité*** *mise en œuvre par le (les) sujet(s)*. Seulement que de telles actions collectives considèrent une parmi d'autres *formes* d'actions suivant une temporalité, une volonté individuelle, qui s'accommode bien avec les impératifs d'un espace anthropologique dans lequel une telle action est permise au regard du ***système conventionnel*** ; d'où l'importance accordé au caractère descriptif sous-jacent à la connaissance (avec observation) du contexte dans lequel *l'agent tente d'agir dans un* ***monde institué***. La raison pratique offre alors les «conditions d'intelligibilité à l'action sensée » (Ricœur, 1986 :238) de l'énoncé de l'action, et dont il faudra replacer l'itinéraire au carrefour des entités co-agissantes de ci-dessus. L'analyse syntaxique des verbes explicite une condition d'intelligibilité en en faisant ressortir ***l'institution***, en tant que pôle attracteur de sens, et *dans lequel l'autorité du sujet aurait du sens à travers le verbe d'action*. La phénoménologie herméneutique, quant à elle, attribue l'attraction du sens au **pôle conventionnel** au travers duquel l'action est située au regard des anticipations mutuelles des sujets quant au respect d'une parmi d'autres formes d'actions relatives à la structure intentionnelle : se sont les valeurs et les systèmes de symboles qui donnent une coloration publique à l'action. Et enfin, la philosophie politique s'empare de la structure intentionnelle, pour la placer, au carrefour de la verticalité et de l'horizontalité institutionnelle afin d'y figurer l'attraction de sens au ***pôle d'activité***, en tant que ce qui unifie et différencie les sujets de l'action. C'est dire que la philosophie politique synthétise les deux traditions philosophiques. Elle les synthétise (tout en se nourrissant de leur indépendance) en subordonnant le caractère téléologique de *l'action* à une explication causale, de façon à l'assimiler à un événement particulier pour en faire une ontologie *« déclarée »*. Dès lors l'exigence de vérité de l'énoncé de l'action, que porte l'opérateur de cohérence, mettrait en scène le lien complexe entre «faire arriver» et «ce qui arrive», c'est-à-dire en faisant voir l'objectivité scientifique de l'énoncé dans le jeu d'ouverture du sens.

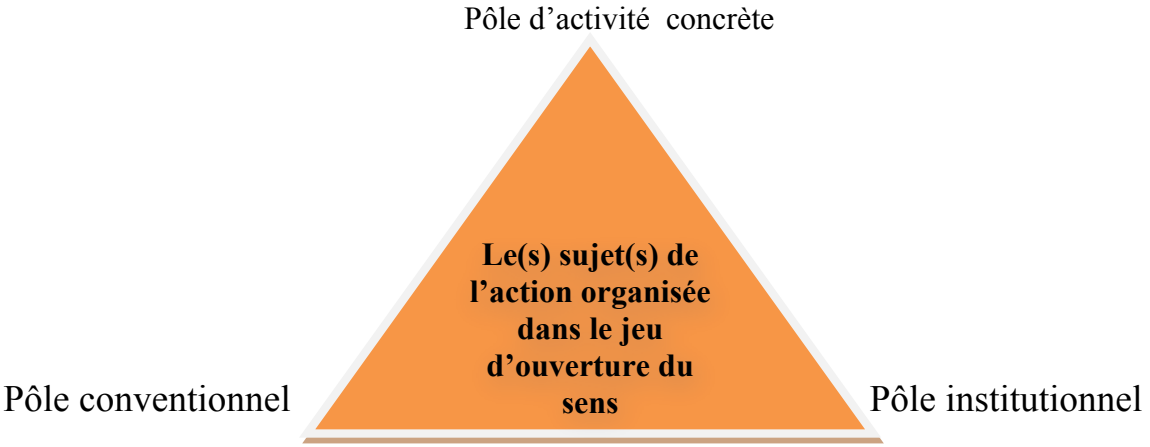


Fig.20 le sens de la gouverne des organisations

Conclusion finale

Vouloir comprendre le sens de la gouvernance des organisations en réseau au travers d'un modèle hypothétique revient à représenter d'une manière artificielle des situations de gestion dans lesquelles les acteurs organisationnels interviennent (Le Moigne, 1995). C'est pourquoi, la construction d'un modèle passe par deux étapes.

· La première est une étape de construction d'énoncés où les problèmes de la gouvernance des organisations sont identifiés et posés.

· La seconde vise à rendre le modèle fonctionnel et pratique.

En d'autres termes, le fonctionnement de chacun des éléments pertinent du modèle de gouvernance opère une transformation dans le fonctionnement des autres afin de rendre le système de gouvernances dynamiques telles que l'efficacité et l'efficience de l'action organisée coïncident. C'est pourquoi notre modèle hypothétique de gouvernance des organisations ne peut être opératoire seulement dans un cadre institutionnel de la gouverne de tout projet PPP, non plus seulement dans un cadre conventionnel, ni seulement dans le cadre analytique des attributs d'activités. La démonstration de la deuxième partie montre en effet que l'interaction de ces trois pôles participe à produire un espace de jeu organisé des acteurs stratégiques, qui permet de moduler leur jugement, d'apprendre pour désapprendre suivant leurs intérêts respectifs pour faire converger leurs vues, leurs perspectives et leurs technologies. En même temps, ces trois pôles attracteurs de sens de la gouvernance peuvent provoquer une distorsion de l'action organisée, si la part négative de l'idéologie loge dans les aspects instrumentaux relatifs à chaque corps de métiers qui compose le projet d'étude : les financiers, les juristes, les développeurs, les constructeurs, les exploitants, etc., rendant ainsi obsolète même la notion de dispositif de gestion. C'est grâce à ce dernier que la stratégie de l'organisation serait mise en œuvre pour faire des choix et des décisions censés. La part négative de l'idéologie peut loger aussi dans les conventions de façon à ce qu'elles ne prennent guère les situations locales où il y a un minimum de régularité et de stabilité pour l'agir stratégique des acteurs dans leur environnement local. C'est ainsi que la convention peut montrer ses limites pour ne donner aux acteurs la possibilité de faire leur choix et de prendre leurs décisions éclairées en donnant la part belle à la réciprocité marchande. Car celle-ci serait dénuée de la confiance et de la légitimation au détriment des relations de pouvoir. Ces relations sont alors susceptibles de provoquer l'évolution des règles du jeu des acteurs de façon à assurer la récursivité de l'action organisée et de la gouvernance suivant l'apprentissage en simple, voire, en double boucle. En outre, la part négative de l'utopie managériale de la maitrise rationnelle peut ne laisser guère de place à l'ambigüité dans l'exercice du pouvoir, ni à la contradiction. C'est pour cela que nous avions mobilisé les deux concepts de l'idéologie et de l'utopie afin qu'ils puissent donner au top manager d'une part, et aux Hommes politiques d'autre part, une analyse rigoureuse leur permettant de limiter les déformations qu'occasionne un dispositif de gestion dénué de critique à leur égard, et ce, pour y révéler la défaillance tant dans une perspective synchronique que dans une perspective diachronique, impasse par laquelle leur choix se feraient que d'une manière imposés. Ce qui limite sérieusement la portée du modèle quant la prise en considération de l'aspect innovatif de leur action stratégique. Si le dispositif de gestion se révèle défaillant, c'est parce qu'il a du mal à se révéler être un régime de vérité (Foucault), c'est-à-dire celui qui doit être capable de prendre en charge la métaphore du fil électrique de Bruno Latour où les notions du local et du

global seraient vidés de leur substance. Par ce que les relations entre les acteurs seraient à la fois imposées et auto-imposées pour mettre plus avant à la fois les contraintes et les délibérations dans et pour l'action collective. Ce qui est imposé est du ressort des gouvernements direct par l'état, du gouvernement à distance par l'état (peu importe l'étage où il se trouve), du gouvernement d'une institution internationale, d'un acteur stratégique vis-à-vis d'un autre, ou encore d'un événement imprévisible d'ordre socio-économique, socio-politique ou/et écologique. Ce qui est auto-imposé relève en effet des relations entre les acteurs stratégiques concernés par l'action collective et l'apprentissage collectif.

Partant de notre postulat fondamental mettant plus avant la dilation *du politique*, la *globalisation économique* et de *l'émergence des TIC*, il est alors clair que le dispositif de gestion peut donner la part belle aux cohabitations entre deux sortes de transactions entre acteurs : la transaction routinière (du type macro) et la transaction stratégique (du type micro) dont l'agencement nécessite une option pragmatique et un cadre d'analyse élargie pour prendre en compte ces éléments-là. Le concept de gouvernementalité de Michel Foucault peut être mobilisé alors pour tenir compte d'un système de pouvoir qui serait capable de stimuler l'apprentissage collectif des acteurs stratégiques par le savoir de l'économie politique dans la perspective de la rencontre des techniques de dominations. On en arrive alors aux invariants de toute action ou/et apprentissage collectifs au sens de Armand Hatchuel.

Le concept de gouvernementalité cadre mieux avec l'option de PPP que choisissent beaucoup de gouvernements dans le contexte de la raréfaction de leurs ressources, de leurs endettements, etc. Dès lors, le sens de la gouvernementalité serait donné par les souverainetés des acteurs concernés afin de rendre le modèle hypothétique opératoire. Il suffit de rappeler les deux conditions nécessaires, mais pas toujours suffisantes, à savoir que le gouvernement à distance donne sens aux technologies de pouvoir et de collaboration que dans la mesure où il ne 'gouverne pas trop'. Dans ce cas là, il peut rendre le système de gouvernance un système de pouvoir où la souveraineté des acteurs est préservée eu égard à leur plan stratégique. Le sens des technologies de collaboration serait donné aussi, à mesure que le gouvernement ne 'gouverne pas trop peu' de façon à ce que la réciprocité marchande ne l'emporterait pas sur une règle d'ensemble que le réseau d'institution tente d'établir et la dynamique conventionnelle tente de faire pour y parvenir par rapport aux attributs des activités dont les normes sont plus ou moins contraignantes

Ainsi, 'ne pas trop gouverner' et 'ne pas trop peu gouverner' conduisent à prendre en considération un dispositif de gestion capable de traduire les intentions et les actions des acteurs dans la perspective de la réalisation d'un projet d'intérêt général comme les infrastructures publiques. Et conduit à mobiliser à la fois leur implication réciproque à côté de leur pouvoir. C'est pourquoi la théorie de la traduction semble venir appuyer la théorie sociologique de Habermas pour faire lien entre l'agir stratégique et l'agir communicationnel dans le contexte de la rationalité gouvernementale néolibérale inachevée au vues des technologies de pouvoir. Inachevée car la part politique d'une telle rationalité laisse la place à la part gestionnaire technique (légale) ou le contrat.

Rationalité qui se donne comme objectif de faire cohabiter les diverses rationalités téléologiques des acteurs concernés par le dispositif de gestion en convoquant alors leurs rationalités procédurales (limités), leur rationalité sociologique et stratégique compte tenu des attributs de l'activité qui les mobilisent. Le savoir de l'économie politique se doit d'être

compris à tous les échelles (macro, méso et micro) par tous les acteurs dans leur transaction stratégique et transaction routinière. Ainsi, le courant (néo)institutionnaliste nous aide à appréhender la notion de réseaux socio-techniques dans toute transaction entre les acteurs, pour mettre plus avant l'idée suivant laquelle les acteurs sont immergés dans ces réseaux qui les empêchent de mobiliser toujours leurs transactions stratégiques. C'est ce qui est vrai dans l'étude de cas de la filière laitière. Ce qui n'est pas le cas des orientées projet comme Vinci.

Mais, dans le champ du comportement organisationnel et en sciences de gestion, le concept du capital social est vu comme l'entre deux réseaux ou travers desquels les ressources des acteurs sont mobilisés dans la perspective d'une actualisation de leur potentialité par le savoir de l'économie politique à tous ses étages apparents mais pas toujours réels. Dès lors et dans le prolongement du courant institutionnaliste (Commons et Dewey) qui admettent que les individus marient à la fois habitude et rationalité, la thèse (néo) institutionnaliste érigée comme renfort explicatif de la gouvernementalité de Michel Foucault, montre l'indéterminisme des anticipations des acteurs, qui veulent chacun contrôler et influencer aussi bien les comportements des autres participant aux «transactions stratégiques» que les événements futurs pour atteindre leur objectif en mariant à la fois habitudes et rationalités. Il leur reste alors «dans le contexte de complexités changeantes et d'un futur incertain» que d'emprunter la voie pragmatique de leur action, c'est-à-dire d' «agir au présent» (Commons, 1934) en tentant de dominer les uns les autres. Michel Foucault indique de même, dans l'esprit de responsabilité, qu'il y a un jeu de renvoi entre la responsabilité individuelle vers des entités autonomes : entreprises, collectivités, etc., de façon à rendre la posture néolibérale beaucoup plus encline au pragmatisme par la liberté qui est une non-liberté. Ce qui rend le concept de gouvernementalité paradoxal et créateur de sens. Mais, le concept de gouvernementalité ne peut donner gage de sens au modèle hypothétique de gouvernance des organisations en réseau que par la mobilisation du 'saut structural' de Ronald Burt et 'le capital social', eu égard aux liens faibles de Marc Granvetter. Ceci étant important aux 'Top managers' et au 'gouvernement à distance par l'état si l'on veut rendre justice à la dynamique conventionnelle et les réseaux d'institutions. Ce sont bien ces deux concepts qui permettent de secréter un minimum d'intelligibilité aux acteurs dans toute apprentissage et action collectifs. L'action organisée n'est efficace et efficiente que si le système de gouvernance respecte les principes qui dérivent de celui de l'autolimitation de l'action publique discutés dans la thèse, et qu'il soit capable de les incorporer dans des mécanismes physiques et cognitifs afin d'assurer la gouvernabilité de l'organisation instituée. Mécanismes qui viennent prendre le relai de la rationalité technique des acteurs eu égard au contrat légal, par la prise en compte de la sociabilité des acteurs, et des différents risques/incertitudes.

Nous avons vu que dans le domaine de la santé publique et de l'éducation, le système de gouvernance semble être celui de 'ne pas trop gouverner' pour laisser ainsi la place à l'idéologie du besoin de client qui cache l'hyperspécialisation des experts, qui sont souvent liés aux laboratoires de recherches privés (fabricants de médicaments). D'où l'échec de la gouverne de certaines pathologies comme la grippe A, la vache folle, l'obésité, etc. Il en est de même de l'échec scolaire.

Aussi, chez les organisations qui sont orientées projet comme Vinci, la gouvernementalité comme cadre d'analyse du modèle hypothétique montre sa pertinence dans la mesure où l'acteur privé se substitue réellement à l'acteur public pour comprendre la pensée locale, pour imaginer et créer les besoins du futur. Mais le côté public peut remettre en cause tout ce qui n'est pas contractuel dans le contrat, à savoir l'idéologie politique du court termisme législatif

qui consiste à confier à tous prix les concessions à l'acteur privé sans que les décisions politiques et techniques coïncident et que ces dernières soient murement réfléchies pour d'une part créer le capital social qui serait à même de stimuler la capacité créative des acteurs privés compétiteurs.

La méthode inductive nous a permis d'inférer intuitivement le modèle théorique élaboré dans l'optique du pragmatisme de la gouvernementalité. Alors que dans le modèle de la gouvernance synthétique de la société de projet, c'est plutôt le croisement de la méthode inductive et la méthode hypothético-déductive (Karl Popper). C'est bien le récit des acteurs de la société Vinci qui nous a permis de prendre en charge la gouvernance de la société du projet dans son volet pragmatique eu égard au modèle de gouvernance, et par son volet déductif lié à l'arbitrage entre le prix, la technique et le contrat compte tenu du répertoire de connaissance partagé en interne et en externe avec les partenaires historiques de Vinci-SA.

Le modèle hypothétique de gouvernance élaboré vient ainsi appuyer la théorie positive de l'agence de Mickael Jensen. *In fine*, toutes les interdépendances révélées par le faisceau de contrats de la société de projet conditionnent le système stratégique de l'acteur privé qui veut penser et comprendre les besoins du public en chaque phase du cycle de vie du projet. La thèse peut s'énoncer ainsi : en chaque station, le modèle hypothétique de gouvernance des organisations serait créateur du sens de la dynamique de l'action organisée de façon à ce que le projet soit gouvernable qu'à travers les pôles attracteurs de sens que sont les réseaux d'institutions, les conventions et les attributs d'activités liées à un type d'infrastructure. Ceci étant possible qu'à la condition que l'économie politique en tant que système adaptatif complexe (SAC) s'érige comme savoir des acteurs publics et privés par rapport à leur souveraineté autoréférentielle et transréférentielle. Dès lors, ce savoir nécessite des relations coercitives, explicatives et compréhensives. Relations qui sont inscrites à la fois dans la hétérarchie et dans la hiérarchie. C'est ainsi que l'on donne sens au pragmatisme intelligent de la gouvernementalité pour sous-tendre la relation récursive de l'action organisée et de la gouvernance qu'à mi-chemin du simplisme idéologique et du caractère instrumental de l'utopie managériale au sein du dispositif de gestion propre à chaque cycle de vie du projet.

Cette thèse reste cependant lacunaire pour généraliser le modèle élaboré. Car dans les domaines de développement Humains, il est plus difficile d'assurer l'apprentissage en double boucle vue l'absence de mécanismes de gouvernance capable de mettre un coup d'arrêt à l'idéologie du besoin du client. Et l'on se souvient des gâchis des deniers publics, qui sont provoqués par une décision politique insensée par rapport à des experts forts dépendants des laboratoires privés. De même, la concurrence entre autorités légitimes rend le modèle inefficace en l'absence du réseau d'institution qui donne sens à la confiance et à la reconnaissance des autorités des uns vis-à-vis des autres afin de légitimer les processus de gestion des acteurs stratégiques. La filière laitière en France montre la pathologie de la gouvernance.

Aussi, le recul philosophique et épistémologique met en exergue l'importance de la philosophie politique pour prendre en compte la structure intentionnelle en mariant la philosophie analytique de l'action à la phénoménologie herméneutique pour donner une assise aux trois pôles respectifs du modèle, à savoir : l'activité, l'institution et la convention. Si la philosophie peut aider à comprendre le sens de la gouvernance des organisations, comparativement à l'investigation théorique et empirique des termes de gouvernance et des modes d'organisations, ce sens ne doit pas faire fi de la dynamique des mécanismes de

gouvernance tant du côté des acteurs publics que du côté des acteurs privés de façon à ce que la récursivité des termes de l'expression ne reste à jamais automatique, pour se hisser ainsi au niveau de la récursivité téléologique par l'aide des opérateurs de références et de différences. C'est bien ces derniers qui parcourent les entités méta-systèmes d'actions. Ils permettent sous couvert de cohérence de générer les valeurs de vérités de l'énoncé du modèle-problème par le jeu d'ouverture de sens dans le modèle solution des pathologies de la gouvernance des organisations en réseau.

In fine nous pouvons formuler un regret qui est celui de ne pas prendre en compte plusieurs lectures de cette thèse. Mais aussi de faire travailler ces concepts dans des domaines aussi variés que possible. Le chantier a commencé au conseil régional des Pays de La Loire et chez la société d'économie mixte (SEM). Mais il faudra mobiliser les autres hypothèses que nous n'avions pas indiquées ici au vu des contraintes liées à la soutenance.

Bibliographie

Bibliographie des parties 1, 2 et 3

ANDRE (1995, p : 412-413), le consensus, Paris, in Encyclopédia Universalis ;

AMBLARD M. (2003), «vers une théorie sur la dynamique des conventions » in Amblard M. (dir.), Conventions en management, De Boeck, Louvain, Belg., p : 139-158 ;

ARGYRIS, C. & SCHON, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley ;

AUROUX S (1990), les notions philosophiques 2, dirigés par, Paris, PUF ;

BACKER, B. (2000), Bien construire son capital relationnel, l'art de la stratégie, N°9, Les Echos ;

BARNARD Ch (1938), The functions of Executive, Cambridge: Harvard University Press, 334p ;

BAUDRILLARD J (1976 :209), l'échange symbolique et la mort, Gallimard ;

BAUMARD Phi (1996), Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance, Paris, Masson ;

BAZZOLI, L., &DUTRAIVE, V. (1998), les dimensions cognitives du comportement économique : l'approche institutionnaliste de J.R. Commons, Cahiers du GRATICE, N°14 ;

BERRY, M, 1983, «une technologie invisible», Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris ;

BLAY Michel (2003 : 892) (sous la direction), le grand dictionnaire de la philosophie, paris, Larousse ;

BODIN Jean-Pierre (2002), Pourquoi la gouvernance ?, Paris, presses de la FNSP, coll. la bibliothèque du citoyen ;

BOISOT M (1995), "The Codification and Diffusion of Knowledge in the Transactional Strategy of Firms", Keio Economic Studies Vol. XIX nº 1 ;

BOLTANSKI L, THÈVENOT L (1991), De la justification, Les économies de la grandeur, Paris, Gallimard ;

BOLLANGER D, G. Hoftede (1987), Les différences culturelles dans le management, Paris, Editions de l'organisation ;

BONIN Patrick (2003), «production verbale des mots, approche cognitive», Paris, De Boeck université ;

BOURDIEU P (1980 : 88), le sens pratique, Paris, Minuit ;

BRESSON A et BRESSON F, «Max Weber, la comptabilité rationnelle et l'économie du monde gréco-romain », *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques*, 34|2004, site : http://ccrh.revues.org/index218.html. Consulté le 02 janvier 2010 ;

BRIAND A (1995), Le choc de la réalité : les illusions de l'approche Humaniste sur le fonctionnement des comités, revue Québécoise de psychologie, 16(1) ;

BURT, R. (2000), the network structure of human capital, research in organizational behavior, vol (22), JAI Press;

CABIN Phi (1999), *Les organisations, Etat des savoirs*, (coordonné par) Paris, sciences humaines;

CADIOU S. (Mai 2010, p : 24-25), Gouverner à l'ère de la décentralisation, les grands dossiers des sciences Humaines, N°18 ;

CALMETTE J-F, Problèmes économiques, N°2. 907, 27 septembre 2006 ;

CALLON M, 1991, "Réseaux technico-économiques et irréversibilité", in R. Boyer (dir.), *Figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, Ed. EHESS ;

CALORI R, Philosophie et développement organisationnel : Dialectique, agir communicationnel, délibération et dialogue, Revue française de gestion 2003/1, n° 142, p. 13-41 ;

CARASSUS D (Avril 2006), Application du cadre théorique et conceptuel de la gouvernance aux collectivités locales, Rabat, colloque du GRET ;

CHARREAUX G., 2003, «Michael C. Jensen : le pionnier de la finance organisationnelle », in M. Albouy (coord.), Les grands auteurs en finance, Editions EMS, p. 121-145 ;

CHARREAUX G, "Le gouvernement d'entreprise : quelle recherche pour quel concept ? " (en collaboration avec O. Pastré), avant-propos du dossier spécial sur le gouvernement d'entreprise, Revue d'économie financière, n° 63, vol. 3, septembre 2001, p. 5-12 ;

CHARREAUX G (1997, 1652-1662), Le gouvernement de l'entreprise, Encyclopédie de Gestion, Paris, Economica ;

CHARREAUX G et PITOL-BELIN J-P (1992), les théories des organisations, encyclopédie de gestion, Vuibert ;

CHEVALIER J et D. LOCHAK (1982), «Rationalité juridique et rationalité managériale dans l'administration française», Revue Française d'Administration Publique, N° 24, p : 21-33 ;

COLLERETTE P (1991 : 105), 'Pouvoir, leadership et autorité', presses de l'université de Québec ;

CROWLEY J (octobre 2003), Usages de la gouvernance et de la gouvernementalité, critique internationale, N°21;

CROZIER M (1999). «*la société, les organisations et le management à l'épreuve du temps*», dans Le Management aujourd'hui. Théorie et pratiques, actes du forum DEMOS/Sciences Humaines ;

CUSINATO A (1996) « heuristics between cognitivism and connectionism », forthcoming;
CUSINATO A (1994), le métier du planificateur: un travail de tissage entre les différentes dimensions de la connaissance et de la praxis, cite: www.mcxapc.org/documents/

DANIS G (2004), les partenariats public-privé (PPP), mythe réalité et enjeux, note de recherche, Université de Montréal, site internet visité le 09/04/11 : http://www.csq.qc.net/sites/1672/D11475.pdf;

DEFARGES Philippe Moreau (2006), La gouvernance, collection Que sais-je ? Paris, Puf ;

DEGENNE, A & Forcé, M. (1994), Les réseaux sociaux, Paris, Armand Colin ;

DOCKES P (2000), Pouvoir, autorité et convention d'obéissance, journal of world-Systems research, vi, 3, 920-945 ;

DONZELOT M (2005 : 60-81), Michel Foucault et l'intelligence du libéralisme, Esprit, N° 319 ;

DONZELOT, M & GORDON, C. (2005 : 82-95), Comment gouverner les sociétés libérales ?, Esprit, N°319;

DUBET, F. (2009), Le travail des sociétés, Paris, Seuil ;

DUPUY Gabriel (2002 : 743-750), réseaux (philosophie de l'organisation), Paris, Encyclopédia Universalis ;
DUPUY J-P., EYMARD-Duvernay F., FAVEREAU O., ORLÉAN A., SALAISR., THÉVENOT L., 1989, « L'économie des conventions », *Revue Économique*, volume 40, n°2

DEYSINE A et DUBOIN J (1995 : 113), s'internationaliser : stratégies et techniques, Paris, Dalloz ;

EVANS P (8 Octobre 1999), la nouvelle économie de l'information, L'art du management de l'information, Les Echos ;

FAVEREAU O (1994 : 129), in Orléans, chap. 5 : Règle, organisation et apprentissage collectif, dans : analyse économique des conventions, Puf ;

FOUCAULT M (1994) «L'éthique de soi comme pratique de liberté », *Dits et écrits*, Paris ; T. IV ;
FOUCAULT M (2004), sécurité, Territoire, Population. Cours au collège, 1977-1978n Paris, Gallimard ;

FRIEDBERG E (2000), La dynamique de l'action organisée, in la sociologie Histoire et idées, coordonné par Philippe Cabin et Jean-François Dortier, Editions sciences Humaines, Paris ;
FRIEDBERG E (1997) "La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée", in : Chevallier J. (Ed.). *Désordre(s)*, PUF ;

GIRIN Jacques, (1990), l'analyse empirique des situations de gestions, (sous la dir. A-C Martinent), in Epistémologies et sciences de gestion, Paris, Dunod ;

GIROUX Dalie (2006), Ethique et prise de décision : une affaire d'intérêt public ou une pratique du bien commun, revue gouvernance, Vol 2, N°2, Janvier ;
GIROUX Dalie et al (2004) : «An empirical test of public choice theory comparing united states and united Kingdom local Governments» in Research in Governmental and non profit accounting, Volume 11;

GOMEZ P-Y(1996), le gouvernement de l'entreprise, modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion, Paris, Interéditions ;

GRANVETTER, M (1973: 1360-1380), the strength of weak ties, American Journal of Sociology, 78(6);

GRAWITZ M (1993), méthodes des sciences sociales, 9e édition, Paris, Dalloz ;

HABERMAS G (1987), Théorie de l'agir communicationnel, Paris, Fayard ;

HATCHUEL A et al, (2002 : 29-42), de la gestion des connaissances aux organisations orientées conception, Revue internationale des sciences sociales, 171(1) ;
HATCHUEL A (2001 :16-17), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, « *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*», A. David, A.Hatchuel, R.Laufer (eds.), Vuibert, Fnege ;
HATCHUEL A., 1994, Apprentissages collectifs et activité de conception. Revue Française de Gestion, juin-juillet-aout 1994, 109-120 ;

JARILLO, JC. (1988), on strategic networks, Strategic Management Journal, 9(1), 31-41;

JEBBOUR B (2007), la théorie de l'énoncé et la thématique de la gouvernance, revue Gouvernance, Vol 4(2) ;
JEBBOUR B (Mars, 2006), Penser la gouvernance des organisations en réseau, Paris, mensuel de l'université ;
JEBBOUR B (2004), penser la modélisation interdisciplinaire, revue européenne du systémique, 4(2) ;

JONSTON et GUDERGAN (2007 : 629-643), Governance of Public private partnerships : lessons Learnt from an Australian Case ?, International Review of Administrative Sciences, Vol 73(4);

LAÏDI Zaki (2002), les enjeux de la gouvernance mondiale, AFRI ;

LASCOUMES P. (2004), La Gouvernementalité: de la critique de l'État aux technologies du pouvoir", Le Portique 13-14 (Foucault: usages et actualités) ;

LATOUR, B (2006), Changer de société, refaire la sociologie, Paris, La découverte ;

LEMARIGNER M (8Juin 2000), le capitalisme transformé par la nouvelle économie, l'art de la stratégie, Les échos ;

LE MOIGNE J-L (1995), la modélisation des systèmes complexes, Paris, Dunod ;
LE MOIGNE avec Atias C (1984), *Science et conscience de la complexité, avec Edgar Morin*, Librairie de l'Université d'Aix-en-Provence ;

LAURENT P & PAQUET G. (1995), relation, réseaux et convention dans un univers stratégique, document de travail : 95-13 université d'Ottawa ;

LEFEVRE Ch. (2005), faire des métropoles des territoires démocratiques, Pouvoirs locaux, N° 65, 200 ;
LIEBENSTEIN H (1978: 328-332). "On the Basic proposition of X-efficiency theory", American Economic review, May, 68(2);

LINDBLOM Charles (1959 : 79-88), the science of Muddling through, public administration Review, V19 ;

LEVY-LEBOYER C (1996), la gestion des organisations, Paris, les éditions d'organisation ;

LEVY Pierre(1994), l'intelligence collective, Paris, la découverte ;

MANTZAVINOS. C, NORTH D, SHARIQ S (2009 : 469-492), Apprentissage, institutions et performance économique, L'année sociologique, Vol 59, N°2 ;

MAZOUZ et al (Janvier 2006) : Organisations internationales et diffusion de nouveaux modèles de gouvernance : Des tendances globales aux réalités locales, Revue Gouvernance, Vol.2, N°2 ;

MAUGERI S (2002), pour une sociologie de la gestion et des dispositifs, Terminal N°87 ;

MEISEL Nicolas (2 février 2005), un autre regard sur la gouvernance d'entreprise, les problèmes économiques;

MILLER Roger et al (2006), le processus de révision de la qualité, rapport de projet N° 2006RP-23, Montréal, CIRANO ;

MINTZBERG Henri (1982), structure et dynamique des organisations, Paris, édition d'organisations ;

MORIN Edgar (2001), la méthode 5, L'identité Humaine, Paris, Seuil ;
MORIN (1977), La méthode 1, la nature de la nature, paris, Seuil ;
MORIN Edgar (1994), «Sur l'interdisciplinarité», Bulletin Interactif du Centre International de Recherches et Études transdisciplinaires, n° 2 ;

NELSON R., (1996 : 68-80), «Institutionnalisme, évolutionnisme et compétences des firmes», interview par J. Kraft, M-A. Maupertuis, *Revue d'Économie Industrielle*, n° 78 ;

NORTH D. (1990), institutions, institutional change, and Economic performance, Cambridge University Press;

OUCHI W. (1980), markets, bureaucracies and clans, administrative science quarterly, N° 25;

ORLEANS André (1996 : 19-34), réflexion sur la notion de légitimité monétaire, l'apport de G. Simmel, In Baldner J.M. et L. Gillard (éds.), Simmel, penseur des normes sociales, Coll. « Logiques Sociales », Paris, L'Harmattan ;

PAQUET G, la gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif, Colloque France-Canada, Ottawa, Octobre 1998 ;
PAQUET 2009, projet Gouvernance : dix ans après, revue Optimum (centre d'études en Gouvernance, Ottawa), Mai-juin;
PAQUET G (2009), Gouvernance publique, Forum national sur le management, HEC Montréal ;
PAQUET G (Janvier 2008), Gouvernance en tant que leadership, in www.Gouvernance.ca;
PAQUET G. (2004), Gouvernance et déconcertation, optimum online, 34(4), 18p ;
PAQUET G. (2002), «La nouvelle gouvernance, la subsidiarité et l'état stratégique ». In OCDE, *La gouvernance au XXIe siècle,* Paris: OCDE, 219- 253 ;
PAQUET G (2002), l'éthique est une sagesse toujours en chantier : réflexion sur l'éthique et la gouvernance, revue éthique publique, 4(1) : 62-76 ;
PAQUET Gilles et al (2001), Gouvernance collaborative, imputabilité douces et contrats moraux : un cadre d'analyse, document de travail 01-04, centre d'étude en gouvernance, l'université d'Ottawa (Canada) ;
PAQUET G in Linda cardinal et caroline Andrew (2001 : 9-44), la démocratie à l'épreuve de la gouvernance, les presses de l'université d'Ottawa ;
PAQUET G (2000), E-gouvernance, gouvernementalité et Etat commutateur, acte du 55e, Canada, congrès des relations industrielles de l'université Laval ;
PAQUET G. (1995a) "Gouvernance distribuée et habitus centralisateur" Transactions of the Royal Society of Canada, Sixth Series, Vol. VI, 97-111 ;

RICŒUR P (1997), L'idéologie et l'utopie, Paris, Seuil ;

PLANE Michel (2003), Théorie des organisations, 2e édition, Paris, Dunod ;

PESQUEUX Y, & Ferrary. M. (2004), l'organisation en réseau, mythes et réalités, Paris, PUF ;
PESQUEUX Y (2004a), l'entreprise idéologique, document de travail, LIPSOR, CNAM de Paris ;
PESQUEUX Y (2000), Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie, Paris, Ellipse ;

PIRON V & Delons. J (mai-juin 2007), Pirandello, un nouvel outil d'aide à la décision, revue Transports, N°449 ;
PIRON V (Juillet-aout 2000) «Transport, urbanisme et péage : peut-on chiffrer l'acceptabilité politique ?», *Transports* n°402 ;

POPPER K (1973, 1937), la logique de la découverte scientifique, Paris, Payot ;

RORIVE Brigitte (22-23/11/2003), L'entreprise réseau : unicité de la formule, diversité des situations, 14ème Congrès du l'AGRH, France, Grenoble ;

SMITH Adam (1992), la richesse des nations, traduit par Germain Garnier, Paris, Flammarion ;

SIMON H et MARCH J, les organisations, problèmes psychologiques, trad. J.-C. Rouchy, Dunod, 1974 et C.Argyris, participation et organisation, trad. C. Lingage et J. Tournier, Dunod ;

SOPARNOT Richard (2009), management des entreprises, Paris, Dunod ;

SPINOSA, C., F. FLORES et H.L. DREYFUS (1997), Disclosing New Worlds, Cambridge : The MIT Press ;

VERNANT J-P et VIDAL-NAQUET P (1973), «Mythe et tragédie en Grèce ancienne», Paris, Maspero ;

VERNIMMEN Pierre (1994), la finance de l'entreprise, Paris, Dalloz ;

WATZLAWICK P (1978), la réalité du réel, Paris, Seuil ;

WEBER M (1978), Economy and Society, Berkeley University of California Press;
WEBER M (1971), Economie et société, Paris, Plon ;

WEICK (1995), Making sense of the organization, Malden, MA, USA : Blackwell ;

WOOD J-D (28/02/1997), la culture n'explique pas tout, l'art du management, N°7, les Echos ;

YAYA HACHIMI S (2005), Origines et développements des partenariats privé-public en santé dans les pays développés : principes, enjeux et défis institutionnels, la revue de l'innovation dans le secteur public, Vol 10(3), N°4 ;

Bibliographie complémentaire de la partie 4 : la philosophie et des sciences sociales

BEGOUT B (Mars 2006), L'héritier hérétique Ricœur et la phénoménologie, Esprit ;

DESCOMBES V (octobre 2006), la conquête de l'autonomie, Sciences humaines, N°175;
DESCOMBES V (1988), La confusion des langues, Enquêtes N°6 ;
DESCOMBES V, la philosophie de la représentation, site : institutnicod.org ;
DESCOMBES V(1996), les institutions du sens, Paris, Minuit ;

DONZELOT J (11/2005), Michel Foucault et l'intelligence du libéralisme, Esprit ;
EHRENBERG A (07/2005), Agir de soi-même, Esprit;

ENGEL P (01/2003), Qu'est ce que la vérité ? Sciences et Avenir, hors-série, N°133 ;
ENGEL P (2003), «Le contenu de la perception est-il conceptuel» in J. Bouveresse et JJ. Rosat, dir. Philosophie de la perception, phénoménologie, grammaire et sciences cognitives, Paris, Odile Jacob ;

GUITTON J (1957), Apprendre à vivre et à penser, Paris, Fayard ;

HUSSERL E, idées directrices pour une phénoménologie, traduit par Paul Ricœur, 1950, Gallimard, paris, in première section, les essences et la connaissance des essences ;

KARSENTINI B (Juillet 2005), du sujet en philosophie sociale, Esprit ;

KERBRAT-ORECCHIONI C (1993), Emile Benveniste et la théorisation, in Daniel Bougnoux, Paris, Larousse ;

LECLERC Gérard (Mars 2005), La crédibilité de l'énoncé scientifique contemporain, Esprit ;

MORIN E(1986), la méthode 3, la connaissance de la connaissance, Paris, Seuil ;

RICŒUR Paul (2004), Parcours de la reconnaissance. Trois études, Paris, Stock ;
RICŒUR P (1990), Soi-même comme un autre, Paris, Seuil ;
RICŒUR P (1986), du texte à l'action, Paris, Seuil ;
RICŒUR P (1983), Temps et récits 1, Paris, Seuil ;
RICŒUR P (1969), le conflit des interprétations, Paris, Seuil ;
RICŒUR P (mai 1957), le paradoxe politique, esprit, N° 250;

SALANSKI JM (2001), Sens et philosophie de sens, Paris, éd. Désclée de Brouwer ;
STRAUSS Léo (1992), Qu'est ce que la philosophie politique, (trad., Olivier Sedeyn), Paris, Puf ;
WITTGENSTEIN (1922, 1993), Tractatus Logico-philosophicus, Paris, Gallimard ;

sites internet professionnels

Aéroport grand Ouest, http://aeroport-grandouest.fr; visité le 20/04/11 ;

Article (13/10/09): comment sortir le secteur Laitier européen de la crise ? Site de la radio euranet : www.euranet.net;

Burgard Louis-Roch in investir.fr (19/11/10) par référence à l'agence Reuters : « CDG express-Vinci reste flou sur l'issue des discussions";

Code des marchés publics, édition 2006 : Site : www.Legifrance.gouv.fr ;

Conseil d'état : Décision à propos du contrat de partenariat (CP) n° 2004-506 DC du 2 décembre 2004 : www.conseil-constitutionnel.fr;

Cougard Marie-Josée, La France s'enfonce dans la crise du Lait, Les Echos n° 19490 du 02 Septembre 2005, page 20 : site lesechos.fr;

Ententes entre entreprises : décision N° 05-D-38 rendue le 05/07/2005 par le conseil de concurrence : www.autoritedelaconcurrence.fr

Figaro.fr (25/05/09) : « le lait : la fin de non recevoir de la commission européenne» ;

investir.fr visité le 15/02/11 : «Vinci : France/CDG Express reste flou sur l'issue des discussions» ;

Les échos en date de 04/02/2011, « Liaison CDG Express : Vinci poursuit la discussion», lesechos.fr ;

Les échos (20 MAI 2010), le chercheur, un pirate individualiste et marginal : site lesechos.fr ;
Les Echos n° 18766 du 22 Octobre 2002, p : 17, Eiffage crée une autoroute à péage virtuel au Portugal : site lesechos.fr ;

Ministère de l'équipement en France (données) visité en date de 11/02/2011: www.cdgexpress.equipement.gouv.fr;

Société Vinci, site internet : www.vinci.com ;

Annexe : Table des figures par ordre croissant (1 à 20)

La critique de l'idéologie et de l'utopie …… page 45

Attributs de l'activité ……...page 54

La gouvernance du mode d'organisation adhocratique……... page 70

L'institution juridico-politique et ses partenaires …… page 74

Les sous-systèmes de gouvernance des organisations ……...page 152

La gouverne polaire…….. page 205

La gouverne par la traduction…….. page 206

La gouvernance générique opérationnelle…… page 223

Les paramètres linguistiques et extra de la traduction……. page 258

La gouverne dynamique du projet par l'option pragmatique…….. page 262

Le sens de la gouverne par le consensus et le consentement …… page 271

La gouverne du projet entre consensus et contraintes …….. page 272

L'enjeu de la gouverne de la société du projet……. page 276

Le comité de la direction de l'offre (CODIR)……... page 282

Projet PPP de Tramway ……page 285

Plan de financement …… page 287

Tente à quatre piquets comme gouverne de la société de projet……page 289

Récursivité automatique de la gouverne des organisations……... page 330

La gouvernance anthropologique et métaphysique …….. page 332

Le sens de la gouverne polaire…….. page 334

Benaissa JEBBOUR

La gouvernance des organisations en réseau a-t-elle un sens ?

Résumé

L'objet de cette thèse est de comprendre la gouvernabilité de divers modes d'organisation (en particulier le réseau comme un idéal type), dans des institutions organisationnelles par un modèle hypothétique de gouvernance. Par celui-ci, nous avons essayé de comprendre le sens de l'action organisée dans le cadre de la circularité herméneutique et de la critique de l'idéologie et de l'utopie. Ce cadre d'analyse est nécessaire à la mise en scène de la potentialité des acteurs stratégiques (des organisations/des individus) dans l'espace de jeu de l'action organisée. Il permet sous couvert de l'option pragmatique de donner du sens au modèle élaboré qu'à mi-chemin des concepts de souveraineté et de gouvernementalité. Ce sont ces derniers qui participent à le délimiter et en même temps de lui offrir le caractère dynamique et producteur de nouvelles hypothèses. Ainsi mobilisées comme hypothèses, le capital social, la codification, l'abstraction, le consensus et le consentement rendent possible les différentes facettes de potentialités des acteurs stratégiques dans leur échange politique et économique. Elles conduisent alors à la transformation du modèle hypothétique en un système dynamique d'action organisée efficace et efficient. Plus particulièrement, cette recherche trouve un terrain de prédilection dans la gouvernance du mode d'organisation dit partenariat public-privé (PPP), dans la perspective de remplissage de l'abîme des considérations linguistiques et extralinguistiques en convoquant l'opérateur de cohérence du sens théorique et du sens empirique de la gouvernance des organisations (en réseau).

Mots clés : activité, action organisée, convention, gouvernance, gouvernementalité, PPP, réseau, souveraineté, d'institutions, réseau, sens.

Abstract

The object of this thesis is to understand the governability of various modes of organization (in particular the network as a typical ideal), within organizational institutions by a hypothetical model of governance, and through which we shall try to give the sense of the organized action in the framework of both hermeneutic circularity and the criticism of ideology and of utopia. This framework will stage the potential of stakeholder. So, the pragmatism option gives the sense by including this hypothetic model of governance within governmentality and sovereignty concepts, to bound and offers a dynamic sense which generate the news hypothesis, as well the importance of the social capital, the codification, the abstraction, the consensus, as the consent through which, we will reveal the different aspects of their potentiality (actors) . These variables will transform the hypothetic model in to efficient dynamic system of the organized action. More particularly, this research finds a ground of demonstration in what agreed to call the (PPP), in order to fill out abyss of linguistic and extralinguistic considerations by the coherence operator of theoretical and empirical sense of the hypothetical model.

Keywords: activity, convention, governance, institutions, governmentality, network, organization, organized action, PPP, sense.