

Martin Giraudeau et Frédéric Graber,

« Le seuil de l'action. La décision préalable dans l'histoire des projets »,

in

Entreprises et histoire, décembre 2019, n°97, pp. 40-57.

(Version Postprint)

### **LE SEUIL DE L'ACTION.**

#### **La décision préalable dans l'histoire des projets**

Martin GIRAUDEAU

*Assistant professor*

Centre de sociologie des organisation – Sciences Po

27, rue Saint Guillaume, 75 337 Paris cedex 7, France

[martin.giraudeau@sciencespo.fr](mailto:martin.giraudeau@sciencespo.fr)

Frédéric GRABER

Chargé de recherches

Centre de recherches historiques – CNRS-EHESS

54, boulevard Raspail, 75 006 Paris, France

[fgraber@ehess.fr](mailto:fgraber@ehess.fr)

**La décision a disparu des projets. Les approches processuelles de l'action ont en effet dilué la décision en analysant des projets comme des cours d'action longs et complexes, où l'objet du projet peu à peu se détermine mais sans qu'il soit possible d'attribuer cette détermination progressive à un acte décisionnaire précis. Les auteurs de cet article reviennent sur ces approches, pour montrer les différentes manières dont elles passent à côté d'une composante essentielle de l'histoire des projets : la décision préalable par laquelle des instances, notamment administratives et financières, autorisent, et ce faisant informent, les projets. Ils s'appuient sur différentes études de cas, allant des projets soutenus par le Corps des Ponts et Chaussées au XIX<sup>e</sup> siècle au financement des entreprises par le capital-risque.**

La décision occupe une place paradoxale dans les recherches sur l'histoire des projets. Elle est à la fois partout et nulle part. D'une part, les projets sont conçus comme étant fondamentalement des espaces de décision. Le projet, ce serait ainsi l'intention indéterminée qui peu à peu se concrétise. Au fur et à mesure d'un projet, les choses se dessineraient à travers une multitude de décisions qui peu à peu donneraient sa forme finale à l'objet du projet. Un bâtiment, une grande infrastructure ont été construits, un nouveau produit a été inventé, une nouvelle entreprise a fait son entrée sur le marché, des articles scientifiques ont été publiés par une équipe de recherche, etc. Dans tout ces cas, des entrepreneurs, des chefs de projet, des investisseurs, des ingénieurs, toutes sortes de professionnels ont, ensemble ou séparément, pris des décisions qui rendent possible, orientent ou empêchent certaines caractéristiques de l'objet du projet : sa taille, sa forme, mais aussi son abandon, etc. Pris dans son ensemble, le projet apparaît alors comme un long processus de décision. Au cours d'un projet, les choses se décident, de telle sorte que l'on aboutit *in fine* à un résultat déterminé. Il y a certes différentes approches de l'histoire des projets en sciences sociales. Nous en avons distingué ailleurs cinq principales<sup>1</sup> : le projet comme sensibilité moderne en situation de crise<sup>2</sup>, le projet comme processus contingent ou comme nostalgie anti-moderne<sup>3</sup>, le projet comme norme universelle caractéristique du monde contemporain, depuis les années 1980<sup>4</sup>, les projets comme modèles de gestion<sup>5</sup>, le projet comme innovation dans une modernité liquide<sup>6</sup>. Malgré leurs différences, notamment quant aux périodisations historiques auxquelles elles mènent, ces approches partagent une même conception fondamentale des projets comme processus de concrétisation, comme processus général de décision.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> F. Graber et M. Giraudeau, « Définir les projets », in F. Graber et M. Giraudeau, *Les projets. Une histoire politique (XVI<sup>e</sup>-XIX<sup>e</sup> siècles)*, Paris, Presses des Mines, 2018, p.9-26.

<sup>2</sup> M. Novak (éd.), *The Age of projects*, Toronto, University of Toronto Press, 2008 ; M. Krajewski (éd.), *Projektmacher. Zur Produktion von Wissen in der Vorform des Scheiterns*, Berlin, Kadmos, 2004.

<sup>3</sup> B. Latour, *Aramis ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte, 1992.

<sup>4</sup> L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

<sup>5</sup> C. Midler, « Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception », in G. de Terssac et E. Friedberg (éds.), *Coopération et conception*, Toulouse, Octarès, 1996, pp. 63-85 ; Gilles Garel, *Le management de projet*, Paris, La Découverte, 2011 ; J. Söderlund et S. Lenfle (éds.), *Project History Papers*, numéro spécial du *International Journal of Project Management*, n°31/5, 2013.

<sup>6</sup> P. Scranton, « Projects as a Focus for Historical Analysis: Surveying the Landscape », in *History and Technology*, n°30/4, 2006, p.354-373.

<sup>7</sup> L'objet de cet article n'est pas de discuter l'ensemble des approches processuelles – nombreuses en particulier dans les sciences de gestion – mais seulement des auteurs qui, dans les sciences sociales, ont tenu un propos notable sur l'histoire des projets.

Et pourtant, d'autre part, la décision est la grande absente des études sur l'histoire des projets. L'approche processuelle des projets dilue en effet la décision dans une multitude de petits choix, chacun plus ou moins anodin, mais qui collectivement informent l'objet du projet. Le projet est conçu comme un cours d'action, longtemps ouvert, incertain, indéterminé, à la concrétisation inachevée, et par conséquent souvent innovant, laissant une place considérable aux bifurcations, aux révisions, aux corrections. Dans cette perspective, il n'y a plus de moment ni de lieu particulier de la décision sur le projet. La décision s'étale dans le temps et les espaces physiques, professionnels, institutionnels. Elle est entre les mains d'une multitude d'acteurs, dont la coordination détermine lesquels pèseront sur les choix finalement effectués. C'est le déroulement du projet dans son ensemble, au cours duquel les choses « se décident », qui fait office de décision.

Il faut, bien sûr, reconnaître tout l'intérêt de la mise en valeur de cette longueur, de cette complexité, de cette dilution de la décision dans les projets. Le geste analytique consistant à faire éclater la décision pour en saisir les multiples instants et composantes a une puissance indéniable, mettant par exemple en valeur le rôle déterminant d'acteurs autrement invisibilisés, ou les ressorts de l'innovation collective au cours des projets. Ce geste, aussi bienvenu soit-il, pose néanmoins un problème majeur pour notre compréhension de la place de la décision dans les projets. Il conduit, en effet, à négliger l'importance, et jusqu'à l'existence, de ce que nous nommons « la décision préalable » sur les projets.<sup>8</sup> Cet article entend proposer un correctif, nécessaire, à ce travers regrettable. Nous faisons, en effet, ressortir l'importance et les spécificités d'un type de décision particulier, qui consiste en l'autorisation initiale des projets, en la permission qui leur est donnée d'amorcer leur concrétisation. Il s'agit, typiquement, d'une autorisation administrative nécessaire ou de l'octroi d'un financement crucial, pour le cours ultérieur du projet, pour sa poursuite et sa forme. Ces décisions préalables s'apparentent à des guichets : un dossier, une proposition, y est déposée ; puis une validation est offerte – ou non. L'histoire des projets ne peut se faire sans la prise en compte de tels guichets.

À partir du moment où le projet est entendu comme processus de détermination progressive, le regard se porte spontanément sur l'aval de la décision préalable – sur le chantier, la construction, la production progressive d'alternatives entre lesquelles on finit par choisir. Et quand bien même elles s'intéressent à l'amont de cette décision, à la proposition du projet, comme par exemple dans les littératures sur l'entrepreneuriat ou sur l'octroi de crédit,

---

<sup>8</sup> F. Graber, M. Giraudeau, *Les projets. Une histoire politique (XVI<sup>e</sup>-XIX<sup>e</sup> siècles)*, Paris, Presses des Mines, 2018.

les sciences sociales minimisent trop souvent le cadrage de l'action que cette décision opère. Elles insistent plutôt sur la façon dont l'existence même de projets témoigne d'une absence générale de cadrage, d'une ouverture du champ des possibles, d'une liberté d'entreprendre. S'il y a des projets à un moment donné, dans un lieu donné, ce serait sous l'effet de la grande libéralité du contexte en question, qu'il soit social, économique, légal, politique, moral, etc. Étonnamment, enfin, même dans les cas où c'est bien la décision préalable qui est l'objet de l'étude, les sciences sociales mettent le plus souvent l'accent non pas sur le projet lui-même mais sur la personne de son porteur. On prête toujours à des entrepreneurs, c'est bien connu – jamais à des entreprises. Il est frappant à quel point on évite la question de la décision préalable. Celle-ci est pourtant au cœur des projets, au point que nous avons proposé ailleurs de faire de la décision préalable la caractéristique essentielle des projets, la base de la définition-même de la notion de projet<sup>9</sup>. La décision préalable joue évidemment un rôle important dans le cours empirique des projets : la non-autorisation administrative peut interrompre un projet, tout comme le refus d'octroi de financement. Avec la décision préalable, on prend de ce fait en compte le vaste cimetière des projets avortés faute de décision favorable, que négligent trop souvent les approches du projet comme processus. Mais même en cas de décision favorable, celle-ci pèse, en amont, sur la formulation même de la proposition, qui anticipe les critiques et oppositions susceptibles d'être émises, et, en aval, sur sa réalisation, cadrée, par exemple, par les conditions imposées en échange de l'autorisation délivrée, ou par le montant limité des financements accordés.

Prêter attention au poids de la décision préalable dans les projets s'avère nécessaire pour faire sens de leur cours. Mais cela permet également de ne pas saisir les projets d'une manière exclusivement internaliste, centrée sur les membres du projet, à commencer par les « porteurs de projets » qui en assurent par exemple la promotion et la direction, et la singularité de leurs activités. En nous intéressant à la décision préalable, nous réinjectons dans l'analyse, pour en faire ressortir l'influence structurante, les instances de décision préalable, comme les administrations publiques ou les acteurs financiers, ces guichets qui apposent leur tampon sur les projets. Nous rendons ainsi possible l'observation de régularités dans les projets produits sous la coupe d'une même instance de décision préalable, ou d'un même ensemble d'instances de décision préalable. Le projet singulier se trouve alors pris dans une série de projets. Les dossiers s'empilent sur le guichet et la proximité entre les multiples projets produits à une même époque dans un même contexte ressort alors distinctement. Nous

---

<sup>9</sup> *Ibid.*, p.20-26.

sommes en mesure d'identifier des formes de projets – ce que nous appelons des « formes-projets » – relativement stables. À une histoire des projets comme processus créatif, nous substituons ainsi une histoire des projets comme institutions, instituées justement, en très grande part, par la décision préalable qui les autorise et les finance. Cette approche du projet comme institution est justement ce qui permet, plutôt que de raconter des histoires de projets, de produire une histoire des projets, c'est-à-dire une histoire des façons régulières de faire des projets dans différents contextes sociaux et historiques. On peut identifier des formes-projets stables sur une période et en un lieu donné, comme par exemple l'organisation des projets de film autour des studios hollywoodiens dans les années 1950 et 1960 aux États-Unis, informant les rôles respectifs et la collaboration des réalisateurs et producteurs, mais aussi l'écriture cinématographique elle-même<sup>10</sup>. Procéder ainsi permet d'éviter les grandes généralités sur les « âges des projets », dont nous avons pu montrer qu'ils ont moins à voir avec l'étendue ou la forme des pratiques de projet qu'avec le déploiement d'un discours public normatif sur les projets – même si ce discours a lui-même des effets, en retour, sur les pratiques de projet<sup>11</sup>. L'approche par la décision préalable permet ainsi de relever un défi : saisir les pratiques concrètes de proposition et de conduite de projet dans leur diversité sociale, historique et géographique (plutôt que de grandes généralités sur « le projet »), tout en identifiant et en rendant compte des régularités qui s'observent entre projets dans un même contexte social et historique.

Si le fait de déplacer le regard analytique sur la décision préalable modifie notre appréhension des projets et de leur histoire, c'est aussi, plus généralement, l'occasion de réviser notre conception de l'action. Il ne s'agit pas, bien entendu, de faire table rase en négligeant les acquis des approches processuelles, qui nous ont appris à voir la distribution des cours d'action entre acteurs, et jusque dans les outils qu'ils mobilisent et qui les mobilisent. Mais il s'agit de rappeler avec insistance combien les cours d'action peuvent être enchâssés, même dans le cas des projets les plus « libres » en apparence, dans les exigences, les attentes, les demandes, les autorisations, les permissions, les moyens, que leur imposent diverses instances d'autorisation. Ces instances ne sont pas un simple arrière-plan de l'histoire des projets, elles en constituent le cœur.

Nous nous penchons tour à tour sur cinq manières dont l'histoire des projets a négligé la décision préalable. Nous faisons ressortir, à chaque fois, les conceptions de l'action sous-

---

<sup>10</sup> L. de Verdalle, « Projets de films (États-Unis et France, XX<sup>e</sup> siècle) », in F. Graber, M. Giraudeau, *opcit.*, p.83-94.

<sup>11</sup> F. Graber, M. Giraudeau, *opcit.*, p.267-274.

jaçentes qui nous semblent avoir orientés leurs auteurs vers ce biais. Et nous montrons, à chaque fois, combien la prise en compte de la décision préalable s'impose comme un correctif nécessaire. Les cinq sections s'intéressent successivement à la distinction entre conception et exécution, la décision comme choix entre des alternatives, la contingence et le calcul dans la décision, la liberté d'entreprendre et, enfin, la personnalisation de la décision.

### **1. Tout ne se décide pas sur le chantier**

Une première manière d'envisager l'action consiste à concevoir la décision comme une séparation entre deux moments de l'action, la conception d'une part, l'exécution de l'autre. Cette opposition est très classique dans la culture occidentale et doit beaucoup à la valorisation des pratiques abstraites par rapport aux pratiques manuelles, typiquement les arts libéraux contre les arts mécaniques. Une bonne partie de l'histoire de l'expertise, depuis le 16<sup>e</sup> siècle, consiste précisément dans l'émergence de nouveaux métiers qui entendent concevoir une action et la faire réaliser par d'autres, au nom d'une maîtrise abstraite, comme par exemple des savoirs mathématiques<sup>12</sup>. L'architecte et l'ingénieur sont les figures les plus évidentes de cette évolution. Cette manière d'envisager l'action, mise en avant par les acteurs eux-mêmes, tend à survaloriser l'activité de conception – conçue comme une activité essentiellement intellectuelle ou artistique – et les documents qu'elle produit – surtout les dessins et les plans. L'histoire de ces professions a donc eu tendance à se concentrer sur ce temps de la conception et à délaïsser l'exécution, implicitement conçue comme une pure traduction matérielle des idées de l'ingénieur ou de l'architecte, un lieu déceptif où il ne peut être question que de retards, de dépassements de budgets, des questions concrètes mais qui seraient anecdotiques par rapport à ce qui aurait dû arriver.

Cette manière d'envisager l'action a été ébranlée à partir des années 1980, dans un contexte critique de la notion de planification, qui se généralise après la chute du mur de Berlin : l'idée que l'on puisse décider à l'avance d'une action, qui devrait ensuite être réalisée telle quelle, est de plus en plus attaquée comme une fiction, caractéristique d'un monde rigide et d'un système économique qui aurait prouvé son inefficacité<sup>13</sup>. Ces critiques visent généralement à promouvoir un nouveau modèle d'action, dans lequel les aléas occupent une

---

<sup>12</sup> E. Ash, *Power, Knowledge, and Expertise in Elizabethan England*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2004 ; F. Graber, « Figures historiques de l'expertise », *Tracés. Revue de sciences humaines*, n° 16, 2009, p.167-175.

<sup>13</sup> Pour une discussion de ces questions, voir F. Graber, M. Giraudeau, *opcit.*, p.248-257.

place centrale et l'action devient essentiellement processuelle : l'opposition entre conception et exécution n'aurait aucun sens, parce que l'action s'inscrirait dans un continuum temporel, où les acteurs devraient surtout faire face à l'inattendu, à l'imprévu, au changement, leur chance de réaliser une action dépendant surtout de leur capacité à réagir et à innover, et le produit de l'action devenant de ce fait nécessairement imprévisible. La décision est ici partout et nulle part, puisque quelle que soit la solennité et l'importance d'un moment de décision, elle peut (elle doit même, presque inéluctablement) être renversées par les aléas, les rebondissements de l'action, qui exigeront de nouvelles décisions, innombrables, dont l'importance pour le cours de l'action devient presque impossible à hiérarchiser<sup>14</sup>.

L'un des meilleurs exemples de ce retournement, en histoire des techniques, est le livre que Nathalie Montel a consacré, en 1995, au chantier du canal de Suez<sup>15</sup>. Ce livre est le premier à s'intéresser pleinement à ce qui se passe dans un chantier, à mettre en valeur le travail et l'inventivité technique des prétendus exécutants. Montel s'appuie sur une critique assez classique de l'opposition conception-exécution, décrite comme une fiction, promue par les ingénieurs français du corps des Ponts et chaussées, qui efface le monde du chantier : le projet est présenté comme un exercice formel, nécessaire dans une certaine mesure (il faut savoir d'où l'on part), mais tout à fait vain dans sa prétention à décider à l'avance de ce qui va réellement arriver. Le chantier, avec ses multiples rebondissements, devient ici le lieu où l'action est réinventée et recomposée, c'est-à-dire le lieu des véritables décisions. Cette approche, passionnante pour ce qu'elle révèle du chantier, pose toutefois problème parce qu'elle renvoie l'activité de projet et la décision préalable à une vaine fiction de maîtrise, qui devient plus ou moins incompréhensible. Pourquoi ces ingénieurs s'acharneraient-ils à faire des projets et à prétendre les mettre en œuvre tels quels après une décision préalable, si dans les faits tout se décidait effectivement dans le chantier ?

L'exercice du projet dans le corps des Ponts et Chaussées au 19<sup>e</sup> siècle vise à contrôler les différentes participations au projet. Chaque projet s'élabore ainsi en suivant des procédures techniques qui sont aussi des prérogatives sociales, et permettent de s'assurer que chacun tient son rôle, que ce soit à l'intérieur du corps ou à l'extérieur. Dans le corps, par exemple, le projet est confié à un ingénieur en particulier, conférant à ce dernier un privilège en termes d'initiative et de proposition, mais la validation du projet est la prérogative d'une instance collective – l'assemblée des Ponts et Chaussées, conseil général après 1804 – qui se

---

<sup>14</sup> Voir, par exemple, B. Latour, *Aramis, ou l'amour des techniques*, Paris, La Découverte, 1992.

<sup>15</sup> N. Montel, *Le chantier du canal de Suez (1859-1869). Une histoire des pratiques techniques*, Paris, Presses de l'École nationale des ponts et chaussées, 1998.

réapproprié le projet en opérant un certain nombre de critiques et de modifications. Il s'agit en réalité d'un équilibre assez subtil, puisque l'assemblée ne peut pas modifier le projet trop profondément, ce qui constituerait une forme de désaveu de l'ingénieur en charge du projet, remettant en cause ses compétences, son intégrité et sa place dans le corps, ce qui peut avoir des conséquences clivantes à l'échelle du corps. Inversement l'ingénieur doit, de son côté, accepter un certain nombre de modifications qui permettent à l'assemblée, au corps tout entier, de s'approprier le projet. On peut dire que la forme-projet en usage dans les Ponts et Chaussées au 19<sup>e</sup> siècle s'apparente à une sorte de constitution, qui détermine la légitimité des différentes interventions, la part que chacun peut prendre légitimement dans l'action<sup>16</sup>. Vers l'extérieur, le projet vise un contrôle du même genre, le projet réglant, à l'avance, ce qui doit être fait, précisément pour que l'action ne se décide pas dans le chantier, pour éviter d'être à la merci des entrepreneurs qui réalisent les travaux et qui pourraient soit construire autre chose que ce qui est souhaité, soit le réaliser à un autre coût que celui qu'on est prêt à y mettre<sup>17</sup>.

Dans le cas du canal de Suez, étudié par Montel, les ingénieurs des Ponts et Chaussées se sont manifestement trouvés dans une situation où leurs outils s'avéraient moins évidents, précisément parce qu'ils n'opéraient pas dans le cadre public et métropolitain qui leur était familier. Mais cela ne signifie pas que leur exercice du projet ait été absurde : il vise une forme de contrôle des entrepreneurs, qui est très banale dans les logiques de marchés publics. Cela ne signifie pas, surtout, que la question politique qui se cache dans la décision préalable ait été absente du cas étudié par Montel : tout projet pose la question de la légitimité à décider ce qui doit être fait, dans quelles conditions, par qui et à quel prix. Si les formes-projets s'apparentent à de petites constitutions locales, c'est pour résoudre – au moins formellement – cette question politique, en fixant la part que chacun peut légitimement occuper dans l'action.

---

<sup>16</sup> F. Graber, « Le nom et le corps. Personnalisation et collectivisation du travail chez les ingénieurs des Ponts et Chaussées autour de 1800 », *Sociologie du Travail*, vol. 49, n° 4, 2007, p.479-495. Dans le cadre d'une telle constitution, les innovations, qu'elles soient sociales ou techniques, sont tout à fait acceptables, mais elles doivent rester limitées : en effet, si elles perturbent trop sensiblement les règles du jeu, les participants peuvent ne plus trouver de solution acceptable pour tous. F. Graber, *Paris a besoin d'eau. Projet, dispute et délibération technique dans la France napoléonienne*, Paris, CNRS édition, 2009.

<sup>17</sup> La volonté de contrôler la dépense publique est à l'origine des premiers outils de formalisation des projets publics, en particulier le devis – cf. H. Vérin, « Un 'Document technographique' : le devis. Marine royale et fortifications aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles », *Techniques & Culture*, n° 9, 1987, p.141-167 ; et « Évaluation des avantages du recours à l'entreprise dans les grands travaux de l'État (XVIII<sup>e</sup> siècle) », *Politiques et Management Public*, vol. 7, n° 1, p.57-78.

## 2. On ne décide pas qu'entre des alternatives prédéfinies

Les approches processuelles de l'action ont toujours le vent en poupe, mais elles ont paradoxalement donné naissance, ces dernières années, à un retour en force du thème de la décision. C'est le cas en particulier en histoire, où de nouveaux travaux se sont donnés comme objectif d'analyser les décisions comme objet historique, principalement en Allemagne. Ce mouvement a été initié, dans une perspective plutôt d'histoire politique et juridique, par Barbara Stollberg-Rilinger, une spécialiste des rituels et des procédures politiques à l'époque moderne dans le Saint empire romain germanique<sup>18</sup>. Il a été depuis étendu par un groupe de chercheurs travaillant davantage dans une perspective d'histoire sociale et économique, autour de Ulrich Pfister, à l'université de Münster<sup>19</sup>. Cette nouvelle approche entend distinguer différentes *Kulturen des Entscheidens*, des cultures de décision, ou plus exactement de l'action décisionnelle<sup>20</sup>.

Le point de départ de ce type de travaux n'est plus centré sur le rejet des conceptions planificatrices de l'action : ce que l'on remet en cause ici, c'est la décision conçue comme un résultat dont il conviendrait de trouver les causes, en convoquant des modèles plus ou moins formalisés, que ce soit le choix rationnel, la rationalité limitée, la décision sous incertitude, etc. L'approche par les « cultures de la décision » ambitionne de saisir la décision non plus comme un résultat mais comme un processus, qui dépend fondamentalement du contexte social et culturel. Le point le plus original, plus ou moins inspiré de Niklas Luhmann, consiste à considérer la décision comme une forme d'action parmi d'autres : il ne va pas toujours de soi que des acteurs sont en train de décider, ils peuvent parfois se reporter sur d'autres modes d'action, ils peuvent aussi décider *a posteriori*<sup>21</sup>.

Dans cette approche, la décision (comme action décisionnelle) se distingue d'autres formes d'action par trois caractéristiques : la production explicite d'alternatives (des options d'action) ; une évaluation explicite de ces alternatives ; et une sélection contingente d'une de ces options<sup>22</sup>. La distance prise avec les théories du choix est donc relative, puisque l'on retrouve l'idée d'une succession temporelle de phases clairement délimitées, et surtout que

---

<sup>18</sup> B. Stollberg-Rilinger, *Cultures of decision-making*, The 2015 annual lecture, London, German Historical Institute, 2015, consulté le 15 avril 2019 sur [https://www.ghil.ac.uk/publications/annual\\_lectures.html](https://www.ghil.ac.uk/publications/annual_lectures.html).

<sup>19</sup> Ces travaux s'inscrivent dans un projet pluridisciplinaire, *Kulturen des Entscheidens*.

<sup>20</sup> U. Pfister (éd.), *Kulturen des Entscheidens. Narrative, Praktiken, Ressourcen*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2019.

<sup>21</sup> Chez Luhman, la décision est définie comme l'articulation du sens que l'on donne à une action relativement à la conformité (ou non) à des attentes – cf. N. Luhman, *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt, Suhrkamp Taschenbuch, 2012 (1987), p.399-404.

<sup>22</sup> U. Pfister, *opcit.*, p.13.

l'on donne à l'existence d'alternatives (et à leur évaluation comparée) une importance cruciale : s'il n'y a pas d'alternative, il n'y a pas de décision. C'est ce premier point que nous discuterons ici, reportant à la section suivante la discussion sur le troisième aspect, la contingence, qui se démarque plus clairement des théories du choix – par l'idée que la décision ne peut pas se réduire à un calcul, mais qu'elle consiste à légitimer un acte de sélection, qui tranche entre des options problématiques, plutôt qu'il ne choisit la meilleure.

L'idée que la production d'alternatives est un préalable à la décision était déjà centrale dans les travaux de Stollberg-Rilinger et la conduit à conclure à une extrême rareté des décisions pour sa période. Les sociétés de l'époque moderne ne seraient pas des sociétés de la décision<sup>23</sup>. Bien qu'il puisse sembler un peu paradoxal pour une historienne d'étudier la décision pour conclure à la (quasi)absence de décisions, cela lui permet de mettre en valeur qu'il y a bien des situations (certes rares) à l'époque moderne où une décision formelle est requise. L'exemple paradigmatique proposé par Stollberg-Rilinger est l'élection des empereurs d'Allemagne, un processus préparé par de longues négociations préalables, dont l'aboutissement (le vote lui-même) est certes plutôt une formalité du point de vue du résultat, mais pas du tout du point de vue social et politique, puisqu'il constitue un rituel, une cérémonie, qui permet de manifester clairement l'ordre symbolique auquel tous les participants ont adhéré<sup>24</sup>. La force de son propos, c'est de poser la question de la part rituelle et symbolique des décisions, qui demeure et qui est généralement sous-estimée pour l'époque contemporaine. Mais sa faiblesse, c'est de reporter tout ce qui ne relève pas d'une décision formelle – au sens d'un processus de production explicite, d'évaluation et de sélection d'alternatives – dans l'ordre de la négociation informelle.

En effet, donner aux alternatives une importance cruciale, c'est écarter d'emblée hors du champ de la décision toutes les procédures formalisées (qu'on ne peut de ce fait réduire à des négociation informelles) qui excluent (souvent très consciemment) la production d'alternatives, comme l'est typiquement le mode de la palabre – dont Stollberg-Rilinger reconnaît par ailleurs l'importance dans les institutions de l'époque moderne. Or, la palabre constitue en fait un mode de décision très commun, souvent très formalisé, dans toutes sortes

---

<sup>23</sup> B. Stollberg-Rilinger, *opcit*, par référence au sociologue allemand U. Schimank, *Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne*, Wiesbaden, VS Verlag, 2005.

<sup>24</sup> Stollberg-Rilinger a analysé dans le même esprit les rituels d'investitures sur leurs trônes respectifs des vassaux de l'empereur, lors des successions – cf. B. Stollberg-Rilinger, « Le rituel de l'investiture dans le Saint-Empire de l'époque moderne : histoire institutionnelle et pratiques symboliques », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, vol. 56, n° 2, 2009, p.7-29.

de contextes qui privilégient le consensus<sup>25</sup> – contre, par exemple, le vote – et l’absence d’alternatives, précisément parce qu’elles sont susceptibles d’entraîner des divisions<sup>26</sup>.

L’un d’entre nous a pu montrer l’importance de ce mode de la palabre dans une institution comme le corps des Ponts et chaussées, en France au début du XIX<sup>e</sup> siècle, et le lien direct avec l’évitement des alternatives dans les procédures de décision<sup>27</sup>. Comme de nombreuses institutions techno-scientifiques, ce corps d’ingénieur d’État a, en effet, consciencieusement écarté le principe du vote de ses procédures de décision : l’introduction forcée du vote sous la Révolution a entraîné des conflits majeurs au sein du corps, qui est rapidement revenu à des procédures consensuelles. Pour préserver son unité et son image, pour éviter des conflits coûteux, le corps a maintenu un mode de décision consensuel qui évite délibérément les alternatives : le projet est examiné par un ingénieur très avancé dans la hiérarchie, auquel il n’est pas facile de s’opposer, de sorte que les commentaires qui peuvent venir nuancer ou réorienter son rapport sont rares, fondés sur des arguments solides plutôt que de vagues préférences, et qu’ils s’éteignent assez rapidement. En fin de compte, c’est le silence des uns et des autres qui fondent le consensus et non pas leurs adhésions explicites. Les rares fois où le corps est placé dans une situation de comparaison entre plusieurs options, c’est lorsque l’État lui demande de trancher entre plusieurs projets déjà existants, ce qui conduit à des conflits internes importants. Une décision prise en écartant une minorité favorable à une autre solution, place cette minorité dans une position problématique : ne pas avoir soutenu la meilleure solution implique implicitement qu’on avait de mauvaises raisons, ce qui motive généralement la minorité à poursuivre, par d’autres moyens, son opposition.

Cela ne signifie pas, d’ailleurs, qu’on ne puisse pas mobiliser d’alternatives du tout, puisque, tant qu’elles sont inoffensives pour l’équilibre institutionnel que l’on cherche à préserver, elles peuvent au contraire être d’un grand secours argumentatif. Dans la discussion des projets de travaux publics, on mobilise ainsi couramment des projets antérieurs, d’autres options, mais dont le statut est sans ambiguïté (projets abandonnés ou d’emblée présentés comme peu réalistes) et donc sans menace. On peut même mettre en scène des comparaisons, qui permettent rhétoriquement de prétendre avoir développé le meilleur projet possible, mais

---

<sup>25</sup> Sur le consensus apparent comme mode de décision – en particulier dans des instances contemporaines – voir P. Urfalino, « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés », *Revue européenne des sciences sociales*, vol. 45, n° 1, 2007, p.47-70.

<sup>26</sup> Pfister remarque d’ailleurs la dimension de « stress social » qu’entraîne la production d’alternatives – cf. U. Pfister, *opcit*, p.15.

<sup>27</sup> F. Graber, “Obvious Decisions: Decision-Making Among French Ponts-et-Chaussées Engineers Around 1800”, *Social Studies of Science*, vol. 37, n° 6, 2007, p.935-960.

il faut pour cela que les options soient suffisamment caricaturales et fonctionnent clairement comme des faire-valoir.

Les modes de décisions consensuels sont, en réalité, très communs, pas seulement à l'époque moderne, mais aussi dans le monde contemporain. Philippe Urfalino, par exemple, a pu montrer l'utilisation d'un mode de la palabre assez similaire à celui des Ponts et Chaussées, dans les procédures contemporaines d'autorisation préalable à la mise sur le marché de nouveaux médicaments<sup>28</sup>. Les arènes technoscientifiques sont souvent très réticentes à l'usage du vote et préfèrent se prononcer sans que des alternatives explicites aient à être formulées. Écarter les décisions sans alternatives, comme ne relevant pas de la décision, revient à écarter de nombreuses procédures d'autorisation, qui pour la plupart s'intéressent à la conformité du projet à un certain nombre d'attentes et de normes.

### **3. Suivre une règle et calculer, c'est aussi décider**

Ce qui distingue l'approche par les « cultures de la décision », c'est surtout l'insistance sur la contingence des décisions. On ne pourrait décider, au sens strict, que sur des problèmes dont la solution ne se laisse pas déduire directement d'une norme existante ou d'un calcul. Un juge décide, en ce sens, parce que son application de la loi ne se réduit pas à celle d'un automate. Au contraire des théories du choix, dans lesquelles la décision se déduit directement de l'analyse comparée des alternatives, évaluer les options n'est ici qu'une étape : il faudra finalement trancher ! Cette insistance, empruntée à la sociologie de Niklas Luhmann<sup>29</sup>, constitue une sorte de paradoxe. On fait de la contingence un critère de démarcation – écartant de ce fait tous les systèmes décisionnels dérivant plus ou moins directement d'une norme ou d'un calcul – mais c'est pour mieux insister sur le fait qu'il faut parvenir à dépasser cette contingence, qui est en fait un problème. En effet, si décider, c'est choisir une option dont on ne peut pas directement montrer que c'est la meilleure (calcul) ou la plus conforme (norme), alors décider devient surtout un problème de légitimité : comment on explique et justifie un choix, alors que les autres options demeurent dans la conscience du

---

<sup>28</sup> P. Urfalino, *opcit.*

<sup>29</sup> Pfister (*opcit.*, p.14) fait en particulier référence à : N. Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 2000, p.132, dans lequel Luhmann se réfère lui-même à la cybernétique d'un Heinz von Foerster: « *Only those questions that are in principle undecidable, we can decide* ». En fait, la question de la contingence est déjà centrale dans la définition que Luhman propose dans les *Soziale Systeme* (p.402) : décider, c'est transformer la contingence des alternatives (il faut choisir, elles sont limitées, on ne les a pas toutes, on ne sait pas même s'il faut choisir) en la contingence de ce qui aurait pu être (décidé) autrement.

public, et ce même au-delà du moment de la décision – ce qui suppose de réintroduire un discours normé sur les attendus, la providence ou l’absence d’alternative<sup>30</sup>.

Il n’y a aucun doute sur le fait que les décisions humaines sont contingentes. On peut, en revanche, douter sérieusement qu’aucune institution n’assume les risques (que ce soit pour son fonctionnement interne ou son image et son efficacité vers l’extérieur) de poser la contingence comme problème ouvert, dont on pourra débattre librement et que l’on pourra gérer *a posteriori*. L’approche que nous proposons, par les formes-projets, insiste justement sur l’incorporation préalable du maximum de contingence que l’institution peut prendre en charge. L’existence de techniques qui permettent de prendre des décisions considérées comme bonnes ne constitue pas, comme le suggère Pfister, une dégradation de la décision, qui viserait à dissimuler sa contingence et à supprimer les problèmes décisionnels<sup>31</sup>. C’est plutôt la règle générale : la question de la légitimité est incorporée dans les outils décisionnels, normes et calculs, un peu à la manière d’une constitution, ici encore, de sorte que les décisions soient le plus indiscutables possible, pour ne pas remettre en cause (au moins ouvertement) la place, les droits et les prérogatives des différents intervenants.

Prenons comme exemple les procédures introduites en France sous l’Empire pour autoriser les usines polluantes ou dangereuses, ce que l’on appelle désormais les établissements classés<sup>32</sup>. Les réglementations d’Ancien régime étaient comparativement plus restrictives que celles du XIX<sup>e</sup> siècle, puisqu’elles traitaient les nuisances industrielles comme des problèmes d’ordre public et n’hésitaient pas à interdire certaines activités jugées trop perturbatrices de l’ordre social. Les historiens de la pollution et du risque industriel ont montré comment plusieurs réformes successives – dont le décret de 1810 sur les établissements classés – ont permis une libéralisation radicale des nuisances. Les procédures d’autorisation préalable posent certes quelques normes – par exemple une distance d’éloignement avec les habitations voisines, pour certains établissements – qui permettent de montrer que l’administration se soucie de protéger les populations environnantes, mais dans les faits le décret de 1810 est industrialiste et vise à imposer la légitimité des nuisances industrielles en milieu urbain, en autorisant tous les établissements respectant les normes minimales. Le point central de ce dispositif, c’est la protection du capital industriel, l’autorisation administrative garantissant aux entrepreneurs que l’existence légale de leur

---

<sup>30</sup> U. Pfister, *opcit.*, p.18.

<sup>31</sup> *Ibid.*, p.14.

<sup>32</sup> T. Le Roux, *Le Laboratoire des pollutions industrielles : Paris, 1770-1830*, Paris, Albin Michel, 2011 ; G. Massard-Guilbaud, *Histoire de la pollution industrielle en France, 1789-1914*, Paris, éditions de l’EHESS, 2010.

établissement ne pourra plus être remise en question. Les voisins touchés par les conséquences de leurs activités ne pourront, au mieux, que se pourvoir au civil pour obtenir des dommages-intérêts, mais ne pourront plus obtenir la destruction des usines<sup>33</sup>.

On a donc là un dispositif qui se présente, comme la plupart des autorisations préalables, comme un filtre. Les entrepreneurs doivent proposer un projet dans les formes requises par l'administration, projet qui doit respecter un certain nombre de normes et d'interdits. Cette proposition est soumise à une enquête préalable, qui permet de recueillir les observations du public, et en particulier des voisins, observations dont l'administration ne tiendra véritablement compte que lorsqu'elles touchent au respect des normes. Puis le projet est soumis à l'examen d'un comité d'experts – conseils d'hygiène – qui discute de la conformité du projet aux attentes officielles, mais dans un esprit industrialiste et plutôt favorable, avant que le préfet ne tranche. Les projets qui sont montés conformément aux attentes de l'administration sont généralement autorisés.

Ce genre de dispositifs a deux caractéristiques souvent peu intuitives. D'une part, alors même que, en tant que formalité administrative, ils sont dénigrés dans toute une littérature entrepreneuriale comme autant de freins à l'entreprise et à l'innovation, ils sont bien au contraire souvent très libéralisant dans leur esprit. Ainsi de ces autorisations à polluer, conçues pour protéger les industries, le capital, contre d'éventuelles attaques ultérieures. D'autre part, ces dispositifs se présentent volontiers comme très égalitaires, puisque tous les projets qui respectent les normes pourraient être autorisés. En réalité, les filtres favorisent d'abord ceux qui ont la meilleure connaissance des normes et des outils requis pour élaborer la demande de manière formellement recevable, c'est-à-dire ceux qui peuvent recourir à des professionnels spécialisés dans ce genre de procédures.

#### **4. Décider d'entreprendre, c'est être autorisé à le faire**

Lorsqu'il est question de décision préalable dans la littérature de sciences sociales sur les projets, c'est souvent en un sens très spécifique. C'est, en général, de la décision de la personne qui propose le projet qu'il est question. La décision préalable, c'est celle de se lancer, et elle revient normalement à une personne. C'est, typiquement, la décision de l'entrepreneur, qui vient se positionner très exactement entre la conception et l'exécution : ce n'est pas l'ingénieur, mais ce n'est pas non plus le simple maître d'œuvre, même s'il est

---

<sup>33</sup> T. Le Roux, *opcit.* ; J.-B. Fressoz, *L'apocalypse joyeuse : une histoire du risque technologique*, Paris, Le Seuil, 2012.

également ces deux personnages dans bien des cas – comme, par exemple, les classiques innovateurs technologiques qui auraient présidé à la révolution industrielle en Angleterre et aux États-Unis, les Watt, Arkwright, Slater, Evans, Whitney, etc.<sup>34</sup>

Cette décision est volontiers conçue sous un angle psychologique : ses ressorts seraient à trouver dans les « traits de personnalité » de l'entrepreneur.<sup>35</sup> Certaines personnes seraient plus aptes à prendre de telles décisions. Il y faudrait du courage, de la persistance, parfois même une certaine « étroitesse d'esprit » sans laquelle on s'arrêterait au premier obstacle. Une faible « aversion au risque ». Un grand « besoin d'accomplissement ». Mais aussi de l'imagination, idéalement une « vision » large, ou à défaut un regard perçant qui permette de « repérer » les opportunités.<sup>36</sup> La littérature entrepreneuriale regorge de ces appréciations psychologisantes sur les sources intimes de l'éclosion des projets de création d'entreprise, et leur poursuite contre vents et marées – par des hommes et non des femmes, bien entendu.

Cela fait sens, étant donnée la définition sous-jacente des projets dans ce type de littérature, d'obédience largement schumpetérienne.<sup>37</sup> Si l'on considère que l'innovation est au fondement des projets, alors ceux-ci s'opposent nécessairement aux activités établies et régulières, à la routine des métiers, à l'habitude professionnelle – à tout ce qui est institué, au social dans son ensemble. Dès lors, le projet ne peut avoir d'autre ressort qu'individuel, intime, psychologique. Seule la personnalité singulière peut se projeter ailleurs, quand la masse des membres de la société reste à sa place. Il peut bien sûr y avoir des formes instituées et collectives d'innovation, mais celles-ci ne sauraient être conçues ni surtout promues et déployées sans un *leader*, qui impulse et maintient le mouvement hors des sentiers battus. La décision par excellence, dans une telle perspective, c'est la décision individuelle qui va à l'encontre de l'ordre établi. Toute autre décision n'est qu'en demi-teinte.

---

<sup>34</sup> Voir, par exemple, B.M. Tucker, *Samuel Slater and the Origins of the American Textile Industry: 1790-1860* (Ithaca: Cornell University Press, 1984) ; P. Temin, "Steam and Waterpower in the Early Nineteenth Century," *The Journal of Economic History* 26(2), 1966, p.187-205; T.C. Cochran, *Frontiers of Change: Early Industrialism in America*, Oxford, Oxford University Press, 1981 ; R.S. Woodbury, "The Legend of Eli Whitney and Interchangeable Parts," *Technology and Culture* 1(3), 1960, p.235-253 ; A. Lakwete, *Inventing the Cotton Gin: Machine and Myth in Antebellum America*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2005.

<sup>35</sup> La recherche psychologique sur les « traits de personnalité entrepreneuriaux » émerge dans les années 1960 et monte en puissance jusque dans les années 1980 – cf. E. Chell, *The Entrepreneurial Personality: A Social Construction*, Londres, Routledge, 1991.

<sup>36</sup> *Ibid.*, p. 29-53.

<sup>37</sup> L'essor de la psychologie de l'entrepreneur, au sein de la discipline psychologique et au-delà, trouve son inspiration initiale dans les commentaires de Schumpeter sur les aptitudes mentales et morales de l'entrepreneur – cf. notamment J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press, 1911, cité in R. Swedberg, *Entrepreneurship. The Social Science View*, Oxford, Oxford University Press, 2000, p.64.

Cette approche est, de ce fait, volontiers anhistorique. La décision de se lancer dans des projets est une affaire personnelle, et il y aurait toujours eu des personnes plus promptes que d'autres à le faire. Les historiens des affaires ont cependant très tôt développé,<sup>38</sup> puis régulièrement ravivé,<sup>39</sup> le pendant historique de ces conceptions, que l'on retrouve actuellement sous la plume d'influents historiens économiques, promoteurs d'une histoire comparatiste et culturaliste du capitalisme, d'inspiration wéberienne<sup>40</sup>. Si, selon cette approche, il y aurait toujours eu certains hommes à l'appétit entrepreneurial développé, les opportunités qui s'offraient à eux pour le satisfaire auraient, elles, considérablement variées.

À lire Landes, Mokyr et Baumol, les opportunités économiques disponibles n'auraient en effet pas toujours été abondantes, et demeureraient rares encore aujourd'hui dans certains contextes, conduisant nombre de ces entrepreneurs-nés à se tourner plutôt vers la chose militaire, les activités politiques, la pratique artistique, etc., ou bien à dépérir, faute d'exutoire pour leur créativité naturelle. Dans le champ économique lui-même, les possibles seraient plus ou moins limités selon que l'environnement agirait comme un aiguillon ou un frein, certaines croyances et configurations légales, politiques ou sociales, venant borner l'action des entrepreneurs.<sup>41</sup>

Mais d'autres environnements seraient au contraire propices à la floraison des projets entrepreneuriaux. Ils se définiraient d'abord négativement. Ce seraient des environnements modernes où, enfin, ne pèseraient plus les contraintes traditionnelles. À savoir, presque exclusivement l'Angleterre et les États-Unis, à partir du 18<sup>e</sup> siècle<sup>42</sup>. Ces environnements se définiraient cependant aussi de manière positive – non seulement comme permissifs, mais aussi comme propices à l'entrepreneuriat, le stimulant. Le développement des sciences, par exemple, y encouragerait les initiatives économiques.

On retrouve des variantes de cette approche au-delà du champ disciplinaire de l'histoire économique. Les travaux en sciences sociales sur l'histoire des projets, issus de diverses traditions disciplinaires, ont en effet coutume de distinguer des grands « âges des

---

<sup>38</sup> T. C. Cochran, W. Miller, *The Age of Enterprise*, New York, Harpers & Row, 1961; J. Hughes, *The Vital Few: The Entrepreneur and American Economic Progress*, Oxford, Oxford University Press, 1965.

<sup>39</sup> Voir par exemple: S. Burchey, *Enterprise: The Dynamic Economy of a Free People*, Cambridge, Harvard University Press, 1990.

<sup>40</sup> D. S. Landes, J. Mokyr & W. J. Baumol (eds.), *The Invention of Enterprise: Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to Modern Times*, Princeton, Princeton University Press, 2010. Pour une démolition méthodique de l'approche développée dans cet ouvrage (quoique pas de l'ouvrage lui-même, qui est ultérieur), voir Jack Goody, *Capitalism and Modernity: The Great Debate*, Cambridge, Polity Press, 2004.

<sup>41</sup> T. Kuran, "The Scale of Entrepreneurship in Middle Eastern History: The Inhibitive Role of Islamic Institutions", in D. S. Landes, J. Mokyr & W. J. Baumol (eds.), *opcit.*, p.62-87.

<sup>42</sup> Voir en particulier: J. Mokyr, "Entrepreneurship and the Industrial Revolution in Britain", in D. S. Landes, J. Mokyr & W. J. Baumol (eds.), *opcit.*, p.183-210.

projets ». Un consensus semble même établi sur l'existence d'un premier âge des projets, à l'orée de la modernité, avec les *projectors* anglais et plus largement européens. Un autre âge des projets fait l'unanimité, qui aurait cours de nos jours, depuis les dernières années du 20<sup>e</sup> siècle. Ces deux âges des projets apparaissent comme une paire de parenthèses entourant une période moins propice à l'éclosion des projets, un âge caractérisé par l'organisation industrielle, d'une part, et par l'État moderne, d'autre part. Les projets ne seraient possibles, ou du moins à leur aise, qu'en l'absence de ces deux principes d'ordre qui étouffent la créativité humaine. La nature exacte de cet étouffement varie certes selon les auteurs. Il est parfois d'ordre pratique, chez ceux qui s'intéressent à l'histoire des organisations,<sup>43</sup> et plus culturelle, chez celles qui accordent plus de poids aux idéologies et autres « esprits du capitalisme ». <sup>44</sup> Mais ces différentes approches ont en commun de percevoir comme déterminant, dans la décision d'entreprendre, l'existence d'un environnement conçu comme freinant ou favorisant le déploiement des projets.

Si la décision d'entreprendre est bien au cœur de cette approche, elle y est néanmoins rendue inaccessible à l'analyse historique, ou sociologique. Pour comprendre la décision, seules deux solutions semblent disponibles dans cette perspective. La première consiste à recourir à la psychologie, à rechercher dans les traits de personnalité et les pensées de la personne les origines du projet. La seconde consiste à estimer le degré de liberté offert par le l'environnement – généralement en décomptant, de manière quelque peu tautologique, le nombre de projets qu'il a laissé éclore (par exemple un taux de création d'entreprise, ou plus souvent une simple estimation subjective de la présence accrue des projets dans la société). Quant aux autres instances susceptibles d'intervenir sur le projet, leur rôle n'est perçu qu'en négatif, comme le revers de la décision première de l'entrepreneur. Toute autre intervention que la sienne est nécessairement une contrainte, qui vient inhiber le projet, diminuer le caractère décisif de la proposition initiale. Solliciter une autorisation, un financement, en déposant un dossier, en présentant son projet, est ici considéré essentiellement comme une contrainte éprouvante, une perte de temps malvenue, une vaine dissipation d'énergie, une pesanteur d'un autre âge.

C'est pourtant une excellente question historique et sociologique que celle de la liberté d'entreprendre – une question que manquent très largement les littératures sur la conception

---

<sup>43</sup> Pour Scranton, la "modernité solide" de la Seconde Révolution industrielle se serait ainsi avérée peu propice à la multiplication des projets – cf. P. Scranton, "Projects as a Focus for Historical Analysis: Surveying the Landscape", *History and Technology*, vol. 30, n° 4, p.359.

<sup>44</sup> L. Boltanski, È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

comme sur l'exécution des projets. Qu'est-ce qui autorise les projets – leur naissance, leur poursuite ? Et l'on peut même accepter de la prendre d'abord, à titre heuristique, comme une question sur l'action individuelle de l'entrepreneur – pour peu que l'on renonce à n'en chercher la réponse que dans la psychologie de l'entrepreneur ou dans un environnement plus ou moins favorable à ses opérations. Qu'est-ce qui fait que l'entrepreneur lui-même, ou plus rarement elle-même, s'autorise cette action ? De nos jours, dans bien des pays, le discours d'encouragement à la création d'entreprise offre une valorisation positive à cette action, que peut renforcer (ou non) le milieu social d'origine de l'entrepreneur, mais il a probablement aussi suivi des cours d'entrepreneuriat à un moment de sa scolarité, ou dans le cadre d'une formation subventionnée par la chambre de commerce locale, il y a appris à rédiger un business plan, mais il a aussi été encouragé par sa famille et ses amis, des conseillers professionnels auprès desquels il a évoqué ses intentions, son comptable ne l'a pas contredit et l'un des banquiers qu'il a sollicités a accepté de lui octroyer un premier prêt, des clients et fournisseurs potentiels se sont montrés intéressés, il a peut-être obtenu le soutien d'un incubateur, présenté son projet devant des *business angels*, ou même des capital-risqueurs, et il est parvenu à enregistrer son entreprise au registre du commerce et des sociétés.<sup>45</sup> Comme on le voit, l'autorisation préalable, même appréhendée au départ du point de vue de la seule personne de l'entrepreneur, n'est pas une mince affaire. Si l'entrepreneur s'autorise à entreprendre, c'est tout à la fois parce que d'autres l'y autorisent.

Il y a, dans les faits, tout un ensemble de guichets auxquels est présenté le projet et qui en déterminent (en partie, bien entendu) le cours. Certains sont d'ordre culturel, d'autres sont d'ordre légal, commercial, ou financier. Tous sont, cependant, au sens strict, d'ordre administratif, et méritent bien à ce titre d'être qualifiés de guichets : une demande est soumise dans l'attente d'une autorisation. Et cette autorisation est dans certains cas particulièrement déterminante, pouvant porter un coup d'arrêt au projet ou en assurer la poursuite. Ainsi, la non-autorisation d'enregistrement au registre des sociétés est-elle un couperet particulièrement net, même si l'option de la poursuite d'une activité illicite demeure possible dans des cas exceptionnels. Plus fréquemment, l'absence d'obtention de financement est un arrêt de mort pour les projets, du moins dans leur forme du moment, avant réécriture et re-soumission sous une nouvelle forme, qui aura peut-être plus de succès dans la levée de fonds.

Certains guichets, notamment étatiques et financiers, jouent un rôle crucial sur les projets, en leur octroyant, ou non, droit de cité. Ce sont, en quelque sorte, des guichets

---

<sup>45</sup> M. Giraudeau, « Le travail entrepreneurial, ou l'entrepreneur schumpétérien performé », *Sociologie du Travail*, vol. 49, n° 3, 2007, p.330-350.

douaniers, exerçant une fonction de régulation frontalière, en autorisant un projet à pénétrer, ou non, sur leur territoire – national, marchand, etc. Ils exercent cette fonction sur les projets individuels, mais aussi sur les populations de projets. Ils exigent certaines pièces, mais ils laissent aussi paraître certaines exigences sur la nature des projets qu'ils préfèrent. Quoique contingentes, leurs décisions d'acceptation ou de refus suivent des règles, comme nous l'avons vu ; elles ne sont pas erratiques. Les projets qui leur sont soumis se ressemblent, de toute manière, car les entrepreneurs anticipent les attentes des guichets pour accroître leurs chances de succès ; le mimétisme joue à plein. C'est ainsi que, au final, les projets se trouvent avoir des formes régulières – que, dans un contexte précis d'autorisation, apparaissent des formes-projets.

### **5. Décider d'investir, c'est aussi investir dans les formes**

Il y a bien une littérature, s'intéressant à l'histoire des projets, qui s'est penchée non simplement sur la décision préalable de l'entrepreneur mais aussi sur celle des guichets auxquels il s'adresse. Il s'agit de la littérature sur le crédit financier<sup>46</sup>. Il est frappant cependant de constater que cette littérature a elle aussi évité de prendre en compte la décision préalable sur les projets eux-mêmes – et à nouveau du fait de ce que l'on peut nommer un biais de sur-socialisation de l'analyse.

L'histoire et la sociologie du crédit financier ont en effet mis l'accent sur le crédit personnel, c'est-à-dire sur le rôle du statut, de la réputation et des réseaux personnels dans l'obtention de ressources financières, qu'il s'agisse de prêts ou d'investissements. Dans l'Angleterre des débuts de l'époque moderne, par exemple, le crédit était pris dans une « économie de l'obligation », où les règles de la civilité entre gentilshommes interdisaient la quête du profit pour lui-même, du moins ouvertement – au risque de se faire traiter de profiteur.<sup>47</sup> Ces règles pouvaient bien sûr être contournées, en prétendant conduire des projets pour le bien commun ; elles ne s'appliquaient pas de manière égale à tous les groupes

---

<sup>46</sup> Pour des recensions de cette littérature en histoire, voir : A. Lilti, « Le pouvoir du crédit au XVIIIe siècle : Histoire intellectuelle et sciences sociales ». *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 70(4), 2015, p.957-977 ; C. Lemerrier, C. Zalc, « Pour une nouvelle approche de la relation de crédit en histoire contemporaine », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 67(4), 2012, p.979-1009.

<sup>47</sup> C. Muldrew, *The Economy of Obligation: The Culture of Credit and Social Relations in Early Modern England*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 1998 ; N. Glaisyer, *The Culture of Commerce in England, 1660-1720*, Suffolk, Boydell & Brewer, 2006.

sociaux ; et elles perdirent de leur emprise dès le XVII<sup>e</sup> siècle.<sup>48</sup> Il n'en reste pas moins que le statut social, la réputation et les réseaux de la personne sont restés des facteurs essentiels dans l'obtention de crédits financiers, des deux côtés de l'océan Atlantique, au moins jusqu'au début du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>49</sup>. S'il y avait, dans ce contexte, des instruments mobilisés pour soutenir une demande de prêt ou d'investissement, il s'agissait de documents attestant de la valeur personnelle de l'entrepreneur, qu'il s'agisse de sa valeur morale (les lettres de recommandation) ou bien financière (les registres comptables des notaires)<sup>50</sup>. On évaluait la personne, et non le projet.

Une partie de l'historiographie du crédit insiste sur la façon dont cette personnalisation s'est estompée, voire a disparu, du moins pour certaines formes de crédit financier. Si la mise en place de systèmes de calcul et de normes protègent de l'arbitraire et légitiment la décision, c'est en extrayant la décision d'octroi de crédit de la relation entre deux personnes, pour la reconfigurer en une relation entre une institution et un avatar individuel, certes basé sur l'histoire de la personne mais seulement de son histoire bancaire et non de son statut, de sa réputation et de ses réseaux – du moins jusqu'à la repersonnalisation (de masse) actuellement en cours avec l'exploitation bancaire des données issues des réseaux sociaux.<sup>51</sup> Il reste néanmoins un secteur d'activité, au cœur de l'histoire des projets, pour lequel le crédit financier reste présenté comme entièrement personnalisé : celui de l'entrepreneuriat, et en particulier de l'entrepreneuriat technologiquement innovant. Steven Shapin nous explique que les investisseurs en capital-risque prennent la décision de soutenir financièrement les entrepreneurs sur la base de leurs échanges oraux avec eux, et après qu'ils leur aient été recommandés par d'autres personnes de confiance.<sup>52</sup> Les fondements de la décision seraient de nature informelle. Il faudrait les rechercher dans les conversations autour d'un café dans la Silicon Valley, aux cours des activités sportives en commun, dans les démonstrations orales effectuées en petit comité et suivies de questions abondantes. La finance entrepreneuriale

---

<sup>48</sup> K. Yamamoto, *Taming Capitalism Before Its Triumph: Public Service, Distrust, and 'projecting' in Early Modern England*, Oxford, Oxford University Press, 2018.

<sup>49</sup> P. Gervais, "Mercantile Credit and Trading Rings in the Eighteenth Century." *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 67(4), 2012, p.693-730.

<sup>50</sup> N. R. Lamoreaux, *Insider Lending: Banks, Personal Connections, and Economic Development in Industrial New England*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996; P. T. Hoffman, G. Postel-Vinay & J.-L. Rosenthal, *Priceless markets: the political economy of credit in Paris, 1660-1870*, Chicago, University of Chicago Press, 2000.

<sup>51</sup> Zs. Vargha, "Markets from Interactions: The Technology of Mass Personalization in Consumer Banking", Max Planck Institute for the Study of Societies working paper, mars 2009 – consulté le 15 septembre 2019 sur <https://ssrn.com/abstract=1351624>

<sup>52</sup> S. Shapin, *The Scientific Life: A Moral History of a Late Modern Vocation*, Chicago, Chicago University Press, 2008.

serait exclusivement une affaire de familiarité interpersonnelle : « Sans les avantages de la familiarité, la satisfaction de critères formels ne veut presque rien dire »<sup>53</sup>.

Cette séduisante fable, animée à distance par les « esprits animaux » de Keynes, a des racines profondes dans l'histoire de la finance, mais aussi plus spécifiquement de l'entrepreneuriat technologiquement innovant. On retrouve en effet cette insistance sur la confiance interpersonnelle aux origines de l'industrie du capital-risque, qui se constitue, dans les années 1940 aux États-Unis, pour faire face aux « situations spéciales », que la norme et le calcul ne parviennent pas à résorber, et en particulier aux créations d'entreprises autour de technologies qui n'ont pas encore fait leurs preuves sur le marché.<sup>54</sup> Dans de telles situations, expliquait par exemple Georges Doriot, le fondateur en 1946 de l'une des premières sociétés de capital-risque, à Boston, la décision de financement ne saurait s'appuyer sur des données mesurables.<sup>55</sup> Il n'y aurait pas de « mètre étalon » pour évaluer ces entreprises toutes singulières, et il faudrait donc se familiariser avec chaque entrepreneur et chaque projet, en « vivant » avec eux sur de longs mois, jusqu'à développer un « sentiment » à l'égard de la personne et de ses idées, de leur fiabilité, de leur capacité d'évolution, voire de rebond en cas de difficulté. Il faudrait, surtout, diluer la décision, la repousser autant que possible, le temps de rassembler un maximum d'informations, et de laisser se former des impressions surtout, pour pouvoir se faire une image suffisamment assurée de la personne et de son projet.

Il est intéressant, et même important, de noter l'air de famille entre cette conception des projets et les approches processuelles de l'action, dont celle de Steven Shapin, qui voit la décision de financement se cristalliser au fur et à mesure de la familiarisation de l'investisseur avec l'entrepreneur. Cette similitude dans la pensée de l'action et de la décision n'est pas pure coïncidence. Les premiers théoriciens du capital-risque, comme les historiens défendant une approche processuelle de l'action, s'appuient en effet sur les mêmes références intellectuelles, issues du courant pragmatiste.<sup>56</sup> Les conceptions de Doriot à l'égard des affaires, et de la finance en particulier, s'élaborent dans les années 1920 et 1930 à Harvard, où il étudie puis enseigne. Il y subit notamment l'influence de Whitehead, comme un certain nombre de ses collègues et dirigeants de l'école d'administration des affaires. Le savoir s'articule pour eux à l'imagination afin de permettre la décision, chez l'homme d'affaires comme chez le médecin

---

<sup>53</sup> S. Shapin, *ibid.*, p.288.

<sup>54</sup> D. Zhikharevich, "Investing in 'Special Situations'", London School of Economics working paper, janvier 2019.

<sup>55</sup> M. Giraudeau, "Processing the Future: Venture Evaluation at American Research and Development Corporation (1946-1973)", in J. Beckert, R. Bronk, *Uncertain Futures: Imaginaries, Narratives and Calculation in the Economy*, Oxford, Oxford University Press, 2018, p.262.

<sup>56</sup> *Ibid.*, p.266.

qui, sans pouvoir jamais atteindre la certitude, parvient néanmoins à établir des diagnostics assez fiables en confrontant à ses savoirs médicaux les observations parcellaires dont il dispose sur son patient.

Mais il est plus intéressant et important encore de noter que, dans la pratique, la décision de financement est loin de se passer comme nous l'annoncent Shapin et Doriot. Il faut noter d'emblée que les observations empiriques sur lesquelles s'appuie Shapin ne portent en rien sur le fonctionnement interne d'une société de capital-risque mais sur les réunions matinales d'un incubateur universitaire, et sur une vaste littérature entrepreneuriale qui véhicule le discours hyperpersonnalisé, et même héroïsé, du monde de l'entrepreneuriat dont nous avons hérité via notamment le très influent Doriot. De manière analogue, la consultation des archives de Doriot et de sa société de capital-risque révèle l'existence, dans celle-ci (American Research and Development corporation – ARD), de strictes procédures formelles, qui incluent des réunions de suivi des projets sur plusieurs mois, la discussion et l'émission d'un avis sur les projets par le conseil d'administration de l'entreprise, et la finalisation d'une décision d'investissement en comité exécutif.<sup>57</sup> À ces principales étapes de la procédure dite « d'investigation » (connue aujourd'hui sous le nom de *due process*) correspondent des types de documents particuliers : réception des propositions de projets, en général par voie postale sous forme de dossier de présentation ; enregistrement de chaque nouveau projet reçu dans le « livre des projets » ; préparation en interne de rapports d'avancement sur chaque projet pour discussion en réunion de suivi ; rédaction d'un business plan étayé pour soumission au conseil d'administration ; etc. Si la familiarité avec la personne de l'entrepreneur peut compter, c'est donc loin d'être incompatible avec ce que Shapin rejetait comme la simple « satisfaction de critères formels ». Surtout : ces critères formels ne portent pas simplement sur la personne, mais également, et très largement, sur le projet.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Diverses contraintes imposaient ces procédures à Doriot, au premier rang desquelles l'*accountability* (envers les investisseurs d'ARD, demandeurs de comptes rendus précis, y compris financiers, sur les entreprises soutenues par la société de capital risque) et la coordination (entre les différents employés d'ARD, pour savoir où l'équipe en était sur chaque projet). Il s'efforça de déployer des procédures originales, ou bien d'interpréter des procédures existantes de manière originale. Mais la tension demeura jusqu'à la vente d'ARD en 1973, le poussant à effectuer sans cesse des mises en garde aux uns et aux autres, prévenant les investisseurs que les valeurs financières indiquées étaient peu fiables, exigeant des employés qu'ils rédigent des descriptions plus « vivantes » des projets, se plaignant de l'émergence du format standard du « business plan », etc. (*Ibid.*).

<sup>58</sup> Si cela est valable au XX<sup>e</sup> et XXI<sup>e</sup> siècles, y compris hors du champ de l'entrepreneuriat, comme par exemple dans le crédit à la consommation (H. Ducourant, « 'Comment ? Vous n'avez pas de projet ?' : ethnographie du démarchage en matière de crédit à la consommation », *Sociologie du travail*, vol. 54, n° 3, 2012, p.375-390), il convient de noter que le rôle de l'évaluation des projets eux-mêmes, au-delà du jugement sur la personne, a aussi été sous-estimée sur les époques antérieures, comme le montrent par exemple les travaux sur l'histoire de *patents* et privilèges (L. Hilaire-Pérez, « *Patents* et privilèges (Angleterre et France, XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles) », in F.

Le processus de décision, c'est ainsi aussi la procédure, avec ses moments couperets, où se finalise la prise de décision, et avec des décisions aux conséquences majeures, telle celle, observée à plusieurs reprises au cours de l'histoire d'ARD, entre 1946 et 1973, de retirer une entreprise en cours de formation de son portefeuille d'investissements, la condamnant presque certainement à la faillite, ou celle, inverse, d'investir dans Digital Equipment Corporation, pour lui permettre d'exister et en tirer, une décennie plus tard, un retour sur investissement colossal. Il s'avère donc difficile de négliger l'importance de la décision préalable, comme de ne pas noter son caractère fondamentalement administratif – à la fois au sens où il s'agit d'une décision d'octroi ou de refus d'octroi, mais aussi au sens plus commun où elle s'appuie sur une profusion de documents écrits, au formats standardisés. C'est que malgré les intentions d'extrême personnalisation de la relation investisseur-entrepreneur, nous apprend l'histoire d'ARD, il fallait bien traiter la masse des demandes qui arrivaient de tout le pays pour solliciter les fonds rassemblés par la société à Wall Street. Il fallait pouvoir garder une trace de chaque projet reçu et de leur état d'avancement pour ceux que l'on commençait à suivre. Il fallait les traiter efficacement pour résister à la concurrence des nombreux autres fonds d'investissement en capital-risque qui se formaient au cours de la période. Il fallait par ailleurs rendre des comptes aux investisseurs qui finançaient ARD, ainsi qu'aux autorités, aux employés, etc. C'est ainsi que la pratique du capital-risque se trouve aux antipodes de la mythologie processuelle, interpersonnelle et informelle dont elle reste entourée.

## **Conclusion**

La mise en évidence de l'importance des nombreux choix qui sont effectués au cours de la mise en œuvre d'un projet fait écran à la prise en compte du rôle de la décision sur la proposition initiale. L'ombre portée de la décision préalable s'étend pourtant sur le cours de l'action dans son intégralité, depuis la conception jusqu'à l'exécution. L'insistance sur une définition de la décision comme choix final entre des alternatives préétablies réduit considérablement le champ de la décision, en excluant les processus de décision par palabre, qui n'impliquent que rarement la discussion d'alternatives. Or la palabre est un des ressorts fréquents de la décision préalable sur les projets, dont on autorise ou non la poursuite sans les comparer directement à des projets alternatifs. La restriction de la décision aux choix

contingents, qui échappent à la pure application du calcul ou de la norme, ferme plus encore le champ de la décision, en rendant invisible le caractère à la fois légitimant et décisif de l'introduction de règles au sein même des situations contingentes. La décision préalable sur les projets est un exemple clef de ces situations simultanément contingentes... et réglées. L'inscription générale de la décision dans des contextes plus ou moins libéraux, qui la contraindraient moins ou plus, donne l'illusion de pouvoir repérer à moindre frais des époques dans l'histoire de la décision. L'étude de la décision préalable sur les projets démontre l'importance une saisie plus fine des contextes de la décision, qui s'intéresse en particulier au fonctionnement organisationnel des instances d'autorisation et de financement. La prise en compte de la décision préalable sous le seul angle du crédit personnel crée un angle mort en faisant comme si le contenu des projets proposés, et même les formalités de proposition, étaient sans effet aucun. Les procédures de décision préalable s'avèrent cependant très largement impersonnelles, jusque dans les cas supposément les plus personnalisés.

Les approches processuelles de l'action ont ainsi dilué la décision en l'ouvrant à l'analyse. Le geste analytique mis en œuvre est un geste acide, qui décompose la décision en une séquence ou une série d'éléments, quitte à en rendre l'unité, la densité, invisibles. C'est l'action dans son ensemble qui dès lors devient décision ; c'est un vaste collectif qui devient décideur ; c'est le résultat de l'action dans son intégralité qui est décidé. Si les bénéfices intellectuels de ces approches sont certains, elles ont néanmoins un coût considérable. Comme le cas de l'histoire des projets que nous avons étudié le montre, considérer l'action comme un processus essentiellement ouvert conduit à l'aplatir, au point de trop souvent rendre invisibles, ou du moins inintelligibles, certaines formes de décision, telles les décisions préalables sur les projets. L'ironie de l'histoire est que ces approches processuelles ont pour point de départ l'ambition de « resocialiser » l'action, et avec elle la décision. Il s'agit au départ de faire ressortir le caractère socialement construit de l'action, l'implication d'acteurs multiples, les enjeux de leurs conflits et coordination, etc. Or le résultat de la manœuvre est malheureusement, à bien des égards, une extraction de l'action, et de la décision, de leur contexte précis. On étudie ainsi le cours de projets singuliers, de l'intérieur, les replaçant au mieux dans de grands espaces culturels, ou au mieux dans des relations interpersonnelles. Mais on néglige le poids des instances d'autorisation et de financement, les normes et calculs qui sont les leurs, les procédures matérielles autour desquelles elles sont organisées. C'est que cette socialisation de l'action est une socialisation souvent bien restrictive, qui exclut du social les procédures administratives, pour ne garder que les personnes des acteurs humains

individuels. Cette socialisation, pauvre, déshistoricise les projets, en rendant invisible la régularité de leur forme dans un contexte social et historique donné.

La réinjection des problématiques administratives dans l'analyse permet cependant de corriger le tir. À partir du moment où l'on considère l'action – typiquement les projets – du point de vue administratif, certains moments et espaces de décision sautent aux yeux, apparaissent dans toute leur épaisseur et importance. Et de nouveaux acteurs, précédemment dissimulés derrière les portes closes des instances de décision préalable, font aussi surface, qu'il n'est plus possible de maintenir à l'écart du cours d'action, des acteurs qui, quoiqu'ils ne soient pas physiquement situés au sein de l'espace physique des équipes de projet, sont bien au cœur de ces projets – au cœur de l'attention des projecteurs qui les sollicitent, au cœur de la décision de les autoriser à poursuivre, et bien souvent encore au cœur de la surveillance qui pèse ensuite sur eux. Au-delà des négociations qui agitent l'intérieur des projets, on parvient ainsi, par l'administration, à la politique de l'action. On envisage enfin comment les projets obtiennent droit de cité. Cela n'est cependant possible que par un changement de perspective qui est aussi un changement de méthode de recherche. Considérer les projets du point de vue de leur administration, c'est en effet étudier leur circulation dans de nouveaux espaces. C'est aller les chercher non seulement dans les archives des entrepreneurs qui les proposent, mais aussi dans celles des institutions qui les évaluent, et les autorisent ou les condamnent. À défaut, c'est aussi chercher la série : rapprocher le projet singulier des projets voisins dans le temps et l'espace (physique et social), pour justement ne pas présager de sa singularité. C'est enfin chercher la trace dans les projets eux-mêmes, des attentes que font peser sur eux les institutions auxquelles ils sont soumis. Les astuces empiriques sont multiples, mais le geste est le même, qui revient à sortir du projet lui-même, de la personne de son porteur, de l'équipe qu'il mobilise, de son déroulement, de son chantier, pour ouvrir l'analyse à l'ensemble du contexte social qui font des projets une forme aussi contextuellement située que régulière dans le contexte en question.