

Pour un rapprochement entre chercheurs en gestion et historiens de l'économie

Suivant quels principes agissent les décideurs ? Il semble bien qu'ils cherchent avant tout à optimiser les critères sur lesquels ils se sentent jugés. Ces critères résultent eux-mêmes de quatre types de contraintes, liées à la matière, aux personnes, aux institutions et aux normes culturelles...

Par **Claude RIVELINE***

Afin de situer mon propos dans le thème de ce congrès, je commencerai par une historiette non invraisemblable, qui justifiera le plan de mon exposé.

Un jour, un Prince demande à ses conseillers de l'informer de l'état de l'industrie textile dans son pays. Selon que la réponse lui viendra sous la première, la deuxième ou la troisième des formes suivantes, sa réaction sera tout à fait différente (voir les figures 1, 2 et 3 de la page suivante).

Dans le premier cas, le Prince dira sûrement : « Il ne se passe rien dans le textile... »

Dans le deuxième, il dira : « La croissance des textiles artificiels pose sans doute des problèmes de financement : appelez-moi le ministre de l'Economie ! Quant à la crise des textiles naturels, elle pose des problèmes de restructurations : appelez-moi aussi le ministre des Affaires sociales ! »

Enfin, dans le dernier cas, le Prince dira : « La crise de la laine pose des problèmes d'aménagement du territoire, et la croissance du coton pose des problèmes de commerce extérieur : appelez-moi les ministres concernés ! »

Il s'agit bien, dans les trois cas, du même Prince et du même pays, mais il est clair que la suite des événements ne sera pas la même. D'où le plan de la suite de mon exposé :

- Pourquoi le Prince réagit-il ainsi ?

- Pourquoi y a-t-il trois réponses possibles ?
- Quel rôle la culture locale joue-t-elle en ces matières ?
- Qu'est-ce qu'un chercheur en gestion tel que moi peut apprendre d'historiens comme vous et, le cas échéant, que peut-il leur apporter ?

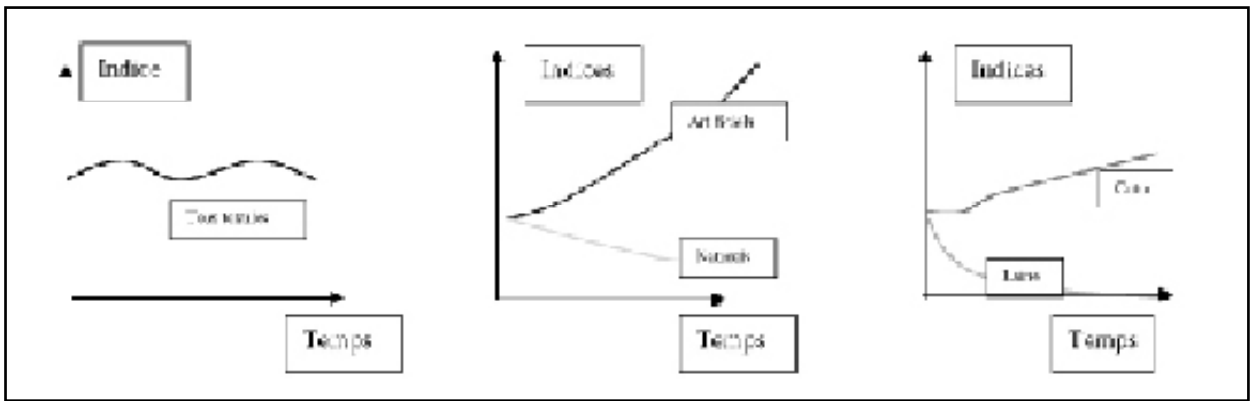
LA LOGIQUE DU PRINCE

Mes recherches sur le fonctionnement des organisations, depuis plus de quarante ans, sont fondées sur l'hypothèse que tout décideur optimise les critères sur lesquels il se sent jugé.

Autrement dit, nous sommes tous de bons élèves avides de bonnes notes. Ainsi, le Prince sait qu'il n'est pas seul à connaître ce que ces courbes révèlent. Aussi se protège-t-il contre les reproches qui ne manqueraient pas de l'atteindre s'il ne réagissait pas de façon appropriée, ce qui est logique.

Notez qu'en disant cela, je me distingue clairement des autres spécialistes ès sciences humaines : les économistes parleront de profit, les psychologues parleront de désir, les sociologues, de pouvoir et de conflit. Sans contester

* Ecole des mines de Paris.



Figures 1, 2 et 3.

l'intérêt de ces approches, je préciserai que je suis fondamentalement un ingénieur, soucieux de savoir « comment ça marche ». Or, je constate que mon hypothèse a un pouvoir explicatif et prédictif remarquable, même si elle est muette sur les états d'âme des protagonistes.

LES SOURCES DES PARAMÈTRES DE JUGEMENT

Se pose donc la question de savoir pourquoi, dans le cas du Prince, on se trouve dans tel ou tel des trois cas, et le dessin naïf de la figure 4 ci-après résume mes convictions en la matière. J'y indique que tout paramètre de jugement sur les gens et les choses est imposé par quatre sortes de contraintes : celles qui sont imposées par la matière (on mesure ce que l'on peut mesurer), celles qui sont imposées par la capacité de compréhension et d'écoute des destinataires, celles qui sont imposées par les lois et règlements en vigueur (on mesure ce que l'on doit mesurer) et celles qui sont imposées par les normes culturelles du milieu concerné (pour faire bref : le sacré) (voir la figure 4).

En voici quelques exemples :

Effet de la matière : c'est bien la possibilité physique de mesurer séparément les différents textiles qui fera que

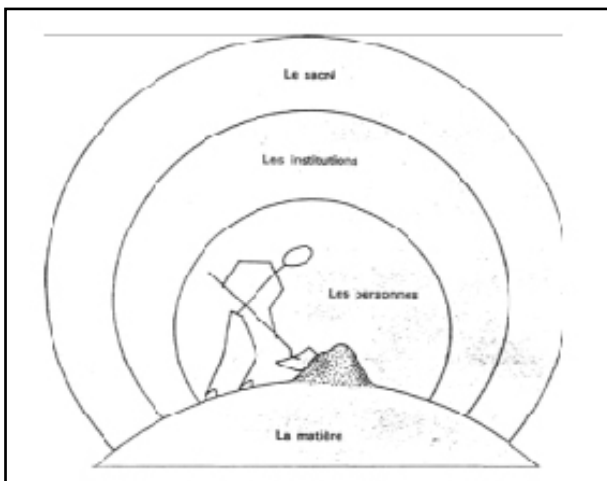


Figure 4.

le Prince se verra communiquer les données illustrées par les figures 1, 2, ou 3.

Autre exemple, qui joue un grand rôle dans les comparaisons internationales des richesses : le produit intérieur brut (PIB), somme des valeurs ajoutées, est mesuré automatiquement par les caisses enregistreuses. Effet des personnes : quand la majorité de la population est illettrée, il n'y a pas d'impôts directs, car les déclarations de revenus sont impossibles.

Effet des institutions : avant l'euro, on mesurait la balance commerciale entre la France et l'Allemagne. Avec l'euro, ce n'est plus possible.

Effet des normes culturelles : au nom du mythe de l'efficacité des méthodes comptables des entreprises, l'Etat français vient de bouleverser ses méthodes de comptabilité publique, en adoptant la loi organique relative aux lois de finance (LOLF).

LE POIDS DU SACRÉ

Parmi ces quatre niveaux, celui du sacré entre spécialement dans le champ de compétence des historiens, car il est lié à la mémoire, aux mœurs et aux rites. Le sociologue Emile Durkheim montre que trois réalités coexistent en permanence : les rites, les mythes et les tribus. Par ce biais, les gestes ont des effets puissants sur les décisions, vérité qu'une conscience occidentale imbibée d'idéalisme platonicien n'accepte pas facilement. Dans la civilisation contemporaine, qui se pique de rationalité, il est un facteur qui accroît sans cesse le poids du sacré, c'est l'urgence. En effet, quand on manque de temps pour réfléchir et pour débattre, on se contente d'appliquer les recettes les plus éprouvées, celles qui font l'objet du consensus le plus massif, et l'on est alors tout près de la définition des normes culturelles.

POUR UN DIALOGUE ENTRE HISTORIENS ET CHERCHEURS EN GESTION

Les organisations, notamment les entreprises industrielles et commerciales, ne se laissent pas aisément pénétrer. Si elles sont très volubiles sur leurs produits et leurs résultats comptables, leurs archives sont en revanche inaccessibles à l'investigation scientifique. Or, les historiens de métier disposent d'un immense matériau sur les organisations du passé, que tout nous invite à scruter avec les lunettes des chercheurs en gestion. Dans la suite de l'historiette de mon introduction, je suis amené à rechercher ce que voyaient les

souverains du passé et je suis porté, par exemple, à attribuer la sagesse de Louis XI au fait qu'il passait, dit-on, l'essentiel de son temps à sillonner son royaume, et les malheurs de Louis XVI à ce qu'il vivait, sourd et aveugle, dans une cage dorée, ce que les cahiers de doléances des Etats généraux lui ont révélé, mais trop tard. Les chercheurs en gestion accueilleront donc avec un vif intérêt toute proposition de rapprochement avec les historiens.