

le jeu des personnes, des idées et des passions.

A supposer même que l'on retienne le schéma mécaniste, il n'est pas à l'abri de toute évolution, qu'elle soit spontanée ou voulue.

Pour le montrer, revenons une fois de plus sur les résultats de la recherche en gestion. Tout paramètre de gestion est maintenu en place, avons-nous dit, par quatre sortes de forces mais encore faut-il que ces forces le sollicitent de façon à peu près cohérente. Or, elles évoluent sans cesse : la matière sous l'effet du progrès technique, les personnes sous l'effet de l'âge et des mutations, les institutions sous l'effet des nouveaux règlements, les normes culturelles par leur vie propre. Il en résulte qu'une situation ressentie par un observateur comme harmonieuse à un instant donné est vouée à se détériorer.

Cela suggère l'image du jack-pot, ce jeu de hasard prisé aux USA, qui repose sur la rotation aléatoire de plusieurs cylindres coaxiaux, décorés à leur périphérie de figurines variées. Le joueur gagne si les cylindres s'arrêtent dans une configuration peu probable, comme quatre citrons alignés. Ainsi en est-il des forces qui déterminent les paramètres de gestion et donc permettent leur changement. Mais, dans ce dernier domaine, les cylindres tournent spontanément, et une position gagnante est éphémère. Par exemple, on s'avise un jour que la technologie d'une entreprise est dépassée, et l'on modernise les machines. On se rend compte alors que les cadres sont trop vieux pour apprendre les nouvelles méthodes. On engage donc des jeunes. Il s'avère alors qu'ils n'acceptent pas les relations hiérarchiques dont s'accommodaient leurs prédécesseurs, etc.

Une autre analogie vient à l'esprit, empruntée cette fois à la géologie. Les tremblements de terre sont interprétés comme le résultat de l'accumulation d'énergie élastique au contact de deux terrains sollicités différemment et empêchés de glisser l'un par rapport à l'autre par les résistances de frottement. A l'instant où ces résistances sont surmontées, l'énergie accumulée se libère soudainement, avec les effets parfois dévastateurs que l'on sait. De la même manière, il arrive que des organisations se voient durablement la face devant des décalages qui s'introduisent entre deux niveaux sur les quatre considérés ci-dessus, et qu'une brutale mutation réduise ce décalage, le cas échéant avec pertes et fracas, en introduisant peut-être une nouvelle tension avec un autre niveau épargné par le premier séisme. Peut-être y a-t-il ainsi des configurations incurables, des séquences de décalages sans issue.

Les personnes responsables ne sont pas tout à fait impuissantes devant ces phénomènes. Elles peuvent prévenir les séismes en exerçant

leur vigilance et en favorisant des ajustements graduels. Elles peuvent mettre à profit un séisme pour introduire une réforme méditée de longue main. Elles peuvent aider les autres à comprendre la complexité de ces phénomènes et à se détourner des remèdes simplistes et brutaux.

Transposées aux affaires de l'Etat, ces remarques ouvrent plusieurs voies de réflexion. Sur le passé d'abord, elles conduisent à se demander comment les souverains anciens surveillaient leurs affaires, quels critères de jugement et de choix s'imposaient à eux et avec quels effets, comment ces critères sont apparus et comment ils ont disparu. Il y a sans doute des réponses à ces questions dans les œuvres des historiens, mais je ne sais pas qu'elles aient été posées jusqu'ici dans ces termes.

Ces analyses jettent aussi une lumière nouvelle sur les efforts discrets de tous ceux qui, dans la sphère du pouvoir d'Etat, mettent en cause les incertitudes du jour, œuvrent contre les choix trop hâtifs qu'elles inspirent, et réfléchissent à des outils de gestion plus adaptés à mettre en place lorsque les circonstances s'y prêteront. Il vient à l'esprit l'image de Richelieu méditant avec le père Joseph et celle des salons philosophique du XVIII<sup>e</sup> siècle forgeant avec patience les instruments de pensée des futures assemblées révolutionnaires.

Enfin, il faut revenir sur le fait que le prince, particulièrement en démocratie, est contraint de regarder le pays de la même manière que le fait l'opinion publique. L'électeur, après tout, est lui aussi un décideur pressé, qui veut fonder son suffrage sur un petit nombre de critères simples. Cela conduit à mettre l'accent sur le rôle de l'éducation. Il n'est guère d'autre moyen, pour détourner les esprits des schémas trop simples qui bloquent les évolutions douces, que de les initier à des schémas plus exigeants, qu'ils soient issus de la science statistique, de la science économique, de l'histoire ou de la philosophie. Professeurs, auteurs, étudiants, lycéens et écoliers contribuent ainsi, par leurs efforts de tous les jours, à libérer leur prince de la tyrannie de ses lunettes.

