

Nouvelles approches des processus de décision

Les apports de la recherche en gestion

Claude Riveline (1)

Nos systèmes de décision économique reposent sur des modèles erronés: l'auteur montre que toutes les mesures son empreintes de subjectivité, que les évaluations sont donc multiples et incertaines, et que la décision en définitive est commandée, pour une large part, par des considérations psychologiques et culturelles.

Cela est d'autant plus vrai — souligne C. Riveline — que les théories économiques classiques sont des représentations statiques et qu'elles ne prennent donc pas en compte des facteurs aussi déterminants que la vigilance, laquelle est éminemment dépendante de l'identité du décideur et des motifs profonds qui l'animent...

Au travers de cet article, C. Riveline remet radicalement en cause les théories «scientifiques» sur la décision — qui en sont encore au stade des sciences médicales au Moyen Age — il propose certaines pistes de réflexion qui prennent appui sur l'analyse des pratique décisionnaires.

Les conceptions classiques de la prise de décision dans la vie économique, depuis l'organisation d'un atelier jusqu'à la planification stratégique, mettent en scène un acteur qui doit choisir entre divers avenir bien décrits. La liberté de choix de cet acteur n'est supposée limitée que par les contraintes propres à l'objet sur lequel porte le choix, et il applique une démarche rationnelle, par exemple pour maximiser une fonction telle que le profit ou le bien public

(1) Professeur à l'Ecole des mines de Paris.

mesuré en monnaie. Cette représentation a pour fondement les modèles économiques du XIX^e siècle, et elle est commune, pour l'essentiel, aux modèles marxistes et aux modèles libéraux.

Des indices de malaise de plus en plus visibles se font jour, chez les théoriciens comme chez les praticiens, sur l'adéquation de ce modèle à la vie des affaires publiques et privées. Notamment, une vingtaine d'années de recherches dans les organisations ont convaincu les chercheurs en gestion, à l'Ecole des mines de Paris puis à l'Ecole polytechnique, que tous les traits du processus de décision schématisé ci-dessus devaient être remis en cause. Ces recherches ont en effet conduit aux conclusions suivantes :

- il n'existe pas de fonction économique qui mesure objectivement la valeur d'un bien ou d'un projet ;
- les portraits qui peuvent être faits de l'avenir sont au mieux non invraisemblables, à l'intérieur de vastes plages d'indétermination ;
- la plupart des choix économiques sont mécaniquement déterminés par le contexte où ils sont effectués.

Ces conclusions apparemment négatives débouchent sur un modèle de la gestion des entreprises qui explique de nombreuses observations restées énigmatiques pour les approches classiques, et elles suggèrent des améliorations de la conduite des affaires dont l'efficacité a été attestée par diverses expériences en vraie grandeur.

Cette nouvelle approche des processus de décision est cohérente avec une vision d'ensemble de l'univers économique, comme le montre « L'économie politique de la vigilance » de Jean-Marc Oury (2), essai qui substitue au chef d'entreprise optimisateur des théories classiques un acteur sans cesse en mouvement pour protéger son identité et saisir les occasions de plus-value. Les pages qui suivent feront comprendre en quoi consiste cette cohérence.

Le coût d'un bien n'existe pas

Ce n'est pas une approche spéculative ou le goût du paradoxe qui a conduit ces chercheurs dans de telles voies, c'est l'accumulation d'expériences déconcertantes vécues dans les voies classiques. Une petite équipe de l'Ecole des mines de Paris entreprit, au cours des années 60, de mettre en œuvre des outils familiers aux ingénieurs Grande Ecole d'alors, à savoir le calcul économique, la recherche opérationnelle et l'informatique alors naissante, pour résoudre des problèmes d'organisation et de choix économiques

(2) Oury, Jean-Marc. — *Economie politique de la vigilance*. — Paris, Calmann-Levy, 1983.

dans l'industrie. Les premiers terrains furent les houillères, puis les transports, et au fil des années des secteurs d'activité variés furent concernés, dans l'industrie, l'administration, et les services. En 1972, un Centre de même vocation était créé à l'Ecole polytechnique. Aujourd'hui, le Centre de gestion scientifique de l'Ecole des mines (CGS) et le Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique (CRG) comprennent chacun une quinzaine de chercheurs.

Au début, un certain nombre de succès des méthodes classiques, concrétisés par les marques de satisfaction des responsables d'entreprises et par de nouvelles propositions d'études, encouragèrent à poursuivre les efforts, mais diverses déconvenues fournirent matière à réflexion. Plus précisément, les chercheurs en vinrent peu à peu à la conclusion que les résultats de leurs études étaient appliqués ou rejetés pour des raisons qui n'avaient pas de rapport direct avec le contenu de ces études. Autrement dit, alors qu'une étude concluait à la haute rentabilité d'un investissement, un conflit entre deux services empêchait sa réalisation ; a contrario, une nouvelle organisation était adoptée avec enthousiasme, mais sans que l'économie annoncée par les calculs des chercheurs figure parmi les arguments avancés.

Devant de telles constatations, il est évidemment tentant d'opposer facteurs techniques et facteurs humains, ou facteurs économiques et facteurs sociaux, et de dire que les études des chercheurs, tous ingénieurs de formation, ne portaient que sur les premiers termes, alors que le choix des décideurs faisait intervenir les seconds. Une telle attitude, pour commode et classique qu'elle soit, se heurte à la difficulté de tracer une frontière entre ces domaines. En fait, les travaux de recherche en gestion mirent peu à peu en lumière le fait *qu'il n'existe pas d'évaluation économique objective d'un bien ou d'un projet*. Autrement dit, les coûts et les profits pris en compte dans les calculs reflètent toujours des points de vue partiels et biaisés.

Pour se convaincre de cette affirmation, il suffit de constater qu'il y a une infinité de manières de calculer le prix de revient d'un bien déterminé. On connaît le célèbre apologue de la ménagère qui revient du marché avec des pommes et des oranges, et qui s'interroge sur la part du ticket d'autobus à imputer à chacun de ses deux achats. Ce genre de dilemme n'est jamais absent du calcul d'un prix de revient industriel, et il s'y ajoute le problème des biens durables : quelle part du prix d'achat d'une machine et du prix de construction du bâtiment qui l'abrite faut-il imputer au coût d'un objet qui sort de cette machine ? Les comptabilités répondent à de telles questions à l'aide de conventions, mais celles-ci peuvent être infiniment variées pour décrire un même bien.

Par ailleurs, chacun admettra que le coût d'un bien ne devrait contenir que les dépenses que l'on aurait économisées en ne le produisant pas ou en ne l'achetant pas. Se pose alors la question de savoir sur quelle population on

s'interroge : la dernière unité produite ? le millième des mille dernières ? l'objet moyen de la dernière année de production ? Les économistes parleront de coût marginal et de coût moyen mais, pratiquement, on ne peut articuler un chiffre qu'en précisant en détail quelles situations de production et de non-production on compare, quelles dépenses on recense, et sur quel horizon, dans l'espace et dans le temps, l'on prend en compte les effets (cf. encadré). Faute de répondre à toutes ces questions, l'économiste doit s'en remettre aveuglément aux données comptables, dont on vient de voir le caractère conventionnel. *Echapper à toute convention exige que l'on fasse le portrait de l'observateur qui s'interroge sur le coût, qui n'est alors plus le coût d'un bien, mais le coût d'une décision ou d'un événement tels qu'ils sont ressentis par l'observateur en question* (3).

Exemple d'évaluation de coût : le coût d'un malade hospitalisé

Un malade se présente dans un hôpital. Un lit est disponible. Qu'est-ce que cela coûte de l'admettre ? On suppose que ce malade est entièrement pris en charge par la Sécurité Sociale, qui verse directement à l'hôpital une somme forfaitaire à la journée, supérieure aux dépenses directes entraînées par cette admission.

Il est clair que la réponse dépend de l'observateur. Pour l'hôpital, c'est un gain. Pour la Sécurité Sociale, une charge. Y aurait-il un « intérêt général » qui englobe-

rait ces deux points de vue ? Il faudrait alors songer à l'emploi du personnel hospitalier menacé par l'existence de lits vides et par le déficit de l'hôpital, à la formation des étudiants en médecine, à la recherche médicale, à la famille des malades, à la sécurité qu'offre un volant de lits vides pour les urgences, etc. Mais on voit bien qu'aucune liste ne peut épuiser et qu'aucune addition ne peut synthétiser tous les points de vue concevables.

Ces considérations démontrent combien est vaine l'opposition entre l'expert économiste qui formulerait des appréciations objectives et le décideur politique qui se fonderait sur des éléments qualitatifs. L'économiste, en vérité, raisonne sur un observateur théorique parmi d'autres, qui peut ou non représenter le point de vue d'un décideur réel. Les calculs de rentabilité des investissements d'EDF, par exemple, reposent sur des hypothèses de coût des combustibles importés, et notamment de leurs incidences monétaires, où il apparaît clairement que le point de vue de l'Etat n'est pas le même que celui de l'entreprise EDF. Aussi ces investissements font-ils l'objet de négociations entre EDF et sa tutelle gouvernementale.

(3) On trouvera un énoncé rigoureux des définitions correspondantes dans : Riveline, Claude. — « Cours d'évaluation des coûts ». — Publication Ecole des mines de Paris. 1981. On verra notamment quel sort est réservé aux aspects financiers des décisions, point qui serait un peu long à développer ici.

Un groupe de réflexion s'est penché pendant près de sept ans, avec l'assistance méthodologique du CGS, sur les implications de cette remarque dans le domaine des transports, grand consommateur d'études économiques. Composé de praticiens de ces techniques, il s'est réuni deux fois par mois durant cette période pour examiner, sur des dossiers réels, le rôle des études dans les décisions (4).

L'aboutissement de ce long itinéraire peut se résumer en peu de mots : aucune étude économique ne peut être tenue pour l'expression d'une vérité scientifique. Tout au plus leurs conclusions peuvent-elles être considérées comme non invraisemblables.

Une première raison de cette infirmité réside dans le fait que l'évaluation économique d'un projet est liée, on l'a vu, au point de vue d'un observateur toujours contestable. Mais une autre raison réside dans les techniques mêmes de modélisation. Pour étudier un réseau d'autoroutes ou de transports urbains par exemple, on est obligé de partir de lois de comportement des usagers et d'écoulement des véhicules qui sont assez mal connues ; on alimente ensuite les modèles ainsi construits avec des données prévisionnelles de demande de transport, de prix des carburants, de coût des infrastructures elles-mêmes fort incertaines. Il s'ensuit que les résultats sont affectés de toutes les incertitudes ainsi accumulées, et ils peuvent varier à l'intérieur de plages très vastes (on dit que leur « probance » est faible).

Mais, si peu probant que soit un résultat, il a le mérite, si les calculs sont bien faits, de représenter un avenir possible. Chacun est alors tenté de privilégier les images de l'avenir qui donnent raison à ses préférences du moment. Cette remarque conduit le GRETU à la conclusion que, *consciemment ou non, chacun se sert des études économiques comme moyens de plaider pour défendre une cause*. La suggestion du GRETU est de prendre officiellement acte de ce fait, et d'organiser l'accès aux études de telle sorte que tous les intérêts légitimes concernés par une décision puissent faire valoir leurs points de vue à armes égales. C'est loin d'être le cas actuellement, puisque les moyens d'étude sont d'autant plus accessibles à un organisme qu'il est plus gros et plus riche. Une meilleure répartition de ces moyens permettrait à l'instance qui décidera en dernier ressort d'être mieux éclairée sur les divers intérêts en présence, comme un tribunal écoutant toutes les plaidoiries. Ces considérations se transposent aisément au domaine de la planification stratégique.

(4) Ces travaux sont présentés dans le livre : « Une étude économique a montré... Mythes et réalités des études de transport ». Auteur collectif : GRETU (Groupe de Réflexion sur les Etudes de Transport et d'Urbanisme) Paris, Editions Cujas, 1980.

Les automatismes du décideur pressé

Considérer les méthodes d'aides à la décision comme des moyens de plaider laisse dans l'ombre le problème de savoir comment trancher, question qui était pourtant à la source de la plupart des travaux sur les processus de décision. A cette question, la recherche en gestion n'apporte pas de réponse directe. En revanche, elle formule d'utiles hypothèses sur la façon dont le décideur tranchera. Autrement dit, partis d'une attitude de prescripteurs soucieux de conseiller les meilleurs choix, les chercheurs en gestion en sont venus peu à peu à adopter une attitude de physiologistes, qui décrivent et expliquent les choix plutôt qu'ils ne les suggèrent. Cette approche s'exprime par le concept de *mécanisme de gestion*. L'hypothèse de base est que *chaque agent économique règle à chaque instant ses choix de manière à optimiser les paramètres sur lesquels il se sent jugé*. Autrement dit, un chef d'atelier jugé sur un tonnage maximisera des tonnes, un vendeur jugé sur un chiffre d'affaires maximisera des ventes, un financier jugé sur des ratios bancaires modulera ses acceptations et ses refus en fonction des menaces qui pèseront sur ces chiffres.

Ainsi formulée, cette hypothèse peut paraître triviale. Si les chercheurs en gestion lui ont donné une importance centrale, c'est qu'ils lui ont découvert empiriquement des conséquences surprenantes et souvent redoutables.

L'une des premières expériences de ce type eût pour cadre les houillères, où l'on put démontrer que des responsables faisaient des choix contraires à la rationalité économique parce qu'ils y étaient poussés par des chiffres comptables (cf. encadré). Des cas tout aussi spectaculaires furent relevés dans les activités les plus diverses. On expliqua ainsi pourquoi, sur une ligne régulière maritime, on chargeait systématiquement les bateaux les plus neufs, à l'encontre parfois des intérêts commerciaux : c'était pour donner un aspect flatteur au compte d'exploitation de ces bâtiments, pour lesquels l'armateur s'était endetté récemment. De même, on se demanda pourquoi, dans une usine métallurgique, certaines commandes étaient livrées en avance lorsque d'autres étaient livrées en retard. On put montrer que cela était dû à la préoccupation de réaliser les objectifs de tonnage mensuel : dans les derniers jours du mois, le chef d'atelier était porté à privilégier des commandes unitaires de fort tonnage, quitte à les expédier avant la date prévue. Dans un tout autre domaine, on put expliquer de manière analogue pourquoi les laboratoires de biochimie des hôpitaux les mieux équipés en appareils d'analyse automatique étaient privilégiés dans l'attribution de nouveaux appareils : cela tenait à ce que les moyens modernes étaient affectés de préférence aux laboratoires jugés les plus efficaces, jugement qui s'appuyait sur le prix de revient de leurs prestations. Or, le mode de calcul de ce prix de revient était systématiquement favorable aux laboratoires déjà automatisés.

Un exemple de mécanisme de gestion : les mauvaises tonnes avant les bonnes

La direction d'un bassin houiller s'inquiéta un jour de constater que des sièges miniers se voyaient fermés pour cause de déficit excessif alors que d'excellentes couches de charbon restaient inexploitées, tandis que les mauvaises couches avaient été exploitées jusqu'à la dernière tonne. Une étude des choix quotidiens des exploitants montra que ces derniers commençaient en effet chaque jour par concentrer leur effort sur les ressources difficiles, par nature aléatoires, et qu'ils complétaient en tant que

besoin avec les ressources faciles. Le caractère général de ce comportement, manifestement contraire à la logique économique, avait une raison puissante : la production de chaque siège était communiquée tous les jours à la direction générale, qui s'alarmait lorsqu'elle fléchissait. Cette tactique de production était manifestement la plus adéquate pour stabiliser la production quotidienne, même si elle maintenait durablement la mine à un bas niveau de performance.

Tous ces choix étranges avaient une vertu : ils étaient simples et rapides. Maximiser un tonnage, minimiser un prix de revient, favoriser le candidat le mieux noté, si discutable que soit dans l'absolu le système de notation, c'est la solution que chacun retient lorsqu'il n'a pas le temps d'étudier longuement un dossier ni d'expliquer ensuite son verdict. Or, la multiplication des moyens d'information et l'accélération de la vie des affaires face à un esprit humain aux performances inchangées ont pour effet de limiter le temps disponible pour chaque décision. Plus les responsables sont surmenés, plus les mécanismes prennent d'emprise sur leur domaine.

Vient alors l'idée de changer les paramètres de jugement lorsque leurs effets sont pervers. Les chercheurs en gestion ont en effet été associés à de nombreuses tentatives de ce genre. Mais l'expérience montre qu'un *paramètre de gestion est maintenu en place par quatre sortes de forces* :

- les commodités de la mesure ;
- les habitudes de pensée des responsables ;
- les normes institutionnelles ;
- les normes culturelles du moment.

Quand une mesure de tonnage est facile, il paraît absurde d'y renoncer ; quand chacun est accoutumé à juger du fruit de ses efforts sur un critère simple, il n'accepte un nouveau moyen d'appréciation que s'il est au moins aussi probant à ses yeux que le critère ancien ; quand un chiffre est calculé de toute façon comme le résultat d'exploitation du navire pour les banquiers ou la production du laboratoire pour la Sécurité Sociale, on ne peut guère faire abstraction du résultat ; quand enfin le sens commun, même fourvoyé, désigne un moyen de jugement, on ne peut guère en faire abstraction. Ce dernier effet fut particulièrement sensible dans le cas de la mine de charbon : les

dépenses d'une mine étant à peu près indépendantes de la production, l'intérêt économique à court terme suggère de produire le maximum chaque jour. Mais ceci n'a de sens que s'il n'y a pas de perspective de fermeture pour cause de dépenses excessives, et ce fut le cas pendant des décennies ; en ce temps-là, exploiter les mauvaises tonnes avant les bonnes n'était pas irrationnel. Une fallacieuse évidence ajouta ainsi ses effets à ceux des facilités du comptage des berlines de charbon et des instruments de calcul du prix de revient quotidien.

Décisions conflictuelles et recherche en gestion

La considération des mécanismes de gestion suggère une image des entreprises et des processus de décision fort éloignée du modèle traditionnel. Il est clair en effet que si chaque agent économique (personne ou sous-ensemble de l'organisme) se comporte logiquement en optimisant les critères sur lesquels il se sent jugé, l'ensemble de ces décisions ne sera cohérent que dans la mesure où les paramètres de jugement auront eux-mêmes une cohérence globale. Or, il est a priori peu probable qu'il en soit ainsi, parce que les quatre types de forces qui les déterminent sont fort différents d'un point à un autre de l'organisation.

Par exemple, le fabricant et le commerçant d'un même produit ont a priori toutes les raisons de s'affronter à l'intérieur d'une même entreprise. Le premier est usuellement jugé sur un prix de revient, chiffre d'autant plus favorable que la production est régulière. Le second est confronté à des clients toujours différents et toujours exigeants, de sorte qu'il est porté, pour maximiser les ventes, à adapter le produit à chaque demande. La vie de l'entreprise est faite d'une incessante négociation entre ces deux pôles, qui n'est pas sans analogie avec celle du fonctionnaire et de l'élu dans la vie publique. Il apparaît alors que le bon fonctionnement d'une organisation ne résulte pas d'une cohérence logique entre toutes les décisions, mais d'acceptables compromis entre des exigences contradictoires.

Cette dernière remarque explique comment les chercheurs en gestion conçoivent leurs méthodes d'investigation (5). Les organisations ne se livrent pas facilement à l'observation. De l'extérieur, on ne peut en connaître que des messages soigneusement préparés, comme des catalogues et des bilans. Le chercheur, pour en savoir plus, doit être introduit dans la vie de l'entreprise, ce qui n'arrive que lorsqu'un service est attendu de lui. Très généralement une recherche est sollicitée ou acceptée à l'occasion d'un conflit

(5) « Qu'est-ce que la recherche en gestion » par M. Berry (directeur du CRG), J.-C. Moïsdon (directeur du CGS) et C. Riveline. — *Revue Informatique et Gestion*, septembre-octobre 1979.

interne, dont l'un des protagonistes espère un appui de la part des chercheurs.

L'hypothèse du chercheur est que chacun de ses interlocuteurs dans l'entreprise est sincère et logique, mais que ses propos sont dictés par les informations dont il dispose et par les jugements qu'il sent peser sur lui. Le chercheur demandera à avoir accès aux documents et aux personnes qui permettent de préciser les appréciations qu'il aura recueillies, et fera observer à son informateur les interrogations et les nouveautés qu'il mettra ainsi à jour. Ces révélations ont pour effet de susciter de nouveaux dialogues et de nouvelles investigations et ainsi de suite ; à la manière d'un physiologiste suivant le trajet des vaisseaux d'un être vivant, le chercheur élucide peu à peu les logiques locales et leurs interactions.

Il va de soi que le chercheur lui-même est sensible aux jugements qu'il sent peser sur lui, et ce point fait régulièrement l'objet d'une analyse collective au sein du centre de recherches auquel il appartient.

L'expérience montre que les entreprises apprécient les interventions des chercheurs en gestion, mais de manière différente de celles des ingénieurs-conseils. Ces derniers sont généralement sollicités pour résoudre un problème circonscrit, qui relève de la mise en œuvre de moyens connus en un temps limité.

Les chercheurs en gestion n'ont pas cette sorte d'efficacité. Ce qu'ils offrent, c'est une occasion pour les responsables de voir leurs problèmes sous des angles nouveaux, soit qu'ils aient la révélation de conséquences de leurs choix qui leur avaient échappé jusque là, soit qu'ils soient amenés à dialoguer, directement ou par chercheurs interposés, avec d'autres responsables qu'ils connaissaient mal. Parfois, l'essentiel de l'intervention des chercheurs consiste dans le secrétariat d'un groupe de réflexion au sein duquel des personnes compétentes se réunissent périodiquement, et débattent des problèmes de l'entreprise à l'abri d'un anonymat plus ou moins opaque, mais suffisamment protecteur pour permettre à chacun de s'exprimer avec hardiesse. Ce principe fut inspiré du GRETU cité plus haut.

Ces diverses interactions ont pour effet de faire prendre une meilleure conscience des mécanismes à l'œuvre dans la gestion, et notamment de leurs mauvais effets. De tels diagnostics suggèrent alors des remèdes, soit que l'usage des paramètres de jugement s'en trouve assoupli, soit que de nouveaux paramètres mieux adaptés soient mis en place. Ces recherches, dont le but est essentiellement la connaissance du fonctionnement des organisations, rendent donc service aux entreprises étudiées, ce qui est nécessaire pour que les chercheurs puissent y rester suffisamment longtemps pour bien les comprendre.

La vigilance

Par des voies différentes, un essai paru en janvier 1983 (6) retrouve l'essentiel des conclusions résumées ci-dessus. Il s'agit d'une nouvelle théorie de la micro-économie fondée sur une remise en cause radicale des approches classiques. Bien que l'auteur fasse explicitement mention de la recherche en gestion parmi ses sources, il se situe dans une toute autre filière théorique dont le plus notable représentant est J.A. Schumpeter.

Jean-Marc Oury part de la remarque que les théories économiques les plus répandues, qu'elles soient d'inspiration libérale, marxiste ou keynésienne, raisonnent sur une représentation essentiellement statique de la vie économique : tous les biens sont supposés connus par leurs coûts et leurs prix, les consommateurs sont éclairés sur les produits et sur leurs propres préférences, etc. Les analyses classiques des processus de décision relèvent de la même démarche, comme on l'a vu en introduction. Or, l'observation de la vie des affaires suggère au contraire que c'est du mouvement, des déséquilibres, de l'exploitation d'informations fugaces que naissent les richesses. C'est particulièrement flagrant dans le cas du commerce, que les théories économiques classiques traitent avec un étrange dédain, mais c'est également vrai dans le cas de la production, dès que les procédés deviennent un peu compliqués (cf. encadré). Jean-Marc Oury propose donc d'ajouter la vigilance au capital et au travail comme facteur de création de valeurs.

Exemple de la nécessité de la vigilance : le fonctionnement d'une chaîne de montage automobile

Plusieurs centaines de tâches concourent au montage d'une voiture, et la défaillance d'une seule d'entre elles empêche la chaîne de fonctionner. Or, ce bon fonctionnement est a priori très peu vraisemblable, comme le montre le calcul suivant : supposons qu'il n'y ait que 20 tâches en série, et que chacune ait 2 chances sur 3 d'être normale. La probabilité du fonctionnement simultané des 20 tâches est très faible : c'est $(2/3)^{20}$ soit environ 1/1000. Transposé au cas de la chaîne automobile réelle, ce calcul suggère que si la chaîne fonctionne, c'est que des agents font constamment en sorte que les probabilités de panne, si petites soient-elles, soient déjouées.

Qu'est-ce qui pousse les agents économiques à exercer leur vigilance ? J.M. Oury propose deux sortes de raisons : il postule que chacun cherche d'abord à sauvegarder son identité et, ceci étant acquis, cherche une plus-value. La première attitude évoque la vigilance de la sentinelle, la deuxième

(6) Oury, Jean-Marc. — *Economie politique de la vigilance*, op. cit.

la vigilance du chasseur. On retrouve le calcul économique classique en retenant le capital comme critère d'identité et le profit comme critère de plus-value. Or, Jean-Marc Oury refuse ce schéma simpliste. Il retient l'hypothèse que chaque intervenant a sa propre conception de son identité, qui peut être d'ordre technique, commercial, social, etc. et sa propre conception de la plus-value qu'il recherche, laquelle peut fort bien ne pas coïncider avec ses critères d'identité. Par exemple, une entreprise pourra privilégier le maintien de l'emploi comme critère d'identité et, comme critère de plus-value, non pas des créations d'emplois mais, par exemple, une plus grande part du marché.

Dans le cas de la chaîne de montage automobile, l'observation suggère que du plus humble ouvrier jusqu'à la direction générale chacun considère comme une catastrophe l'arrêt inopiné de la production ; son fonctionnement harmonieux est un critère d'identité commun à toute l'entreprise. Il en va tout autrement de l'augmentation de la cadence, sûrement source de plus-value du point de vue de la direction générale, a priori source de désagrément pour les ouvriers de la chaîne.

On voit maintenant en quoi cette approche est cohérente avec la définition générale des coûts indiquée plus haut. Le coût d'une décision ou d'un événement dépend, a-t-on dit, de l'observateur. On voit, sur l'exemple de la chaîne, que l'ouvrier et le directeur général sont deux observateurs différents au sens de cette définition. La théorie économique de la vigilance vient ainsi préciser la définition de l'observateur : celui-ci est caractérisé par ses critères d'identité et de plus-value.

De même, les paramètres de jugement peuvent s'interpréter comme des éléments de tableaux de bord, des clignotants, des signaux d'alarme qui facilitent l'exercice de la vigilance. La difficulté d'emploi de ces paramètres réside dans le fait qu'ils imposent artificiellement des critères de vigilance à ceux qui se sentent jugés induisant, comme on l'a vu, des automatismes qui risquent d'inhiber l'exercice d'autres aspects de la vigilance.

On comprend alors quel intérêt présentent les travaux de recherche en gestion, les études-plaidoyers et les groupes de réflexion évoqués ci-dessus. Sous des formes variées, ces moyens présentent tous l'intérêt de déjouer les effets de la précipitation et du surmenage, en poussant les responsables à voir plus large dans l'espace et plus loin dans le temps, à la manière d'une sentinelle juchée sur un observatoire plus élevé ou d'un chasseur mieux averti des mouvements du gibier. Ces travaux permettent en particulier de prendre une conscience plus précise de la coexistence, au sein d'une même entreprise, de vigilances apparemment rivales, mais aussi nécessaires les unes que les autres, comme celle du fabricant et celle du commerçant.

Cet intérêt est encore renforcé dans un environnement économique agité, où les produits, les prix, les techniques, les règlements sont sujets à des chan-

gements amples et brutaux. La survie et le succès vont à ceux qui réagissent vite. Les bonnes décisions, dans un tel univers, reposent moins sur les études approfondies que postulent les théories classiques que sur d'efficaces systèmes d'indicateurs et sur de bons réflexes.

Or, ces réflexes peuvent s'améliorer par l'entraînement. A la manière des officiers d'état-major simulant des batailles par des kriegspiel, les dirigeants ont avantage, à l'aide de scénarios, d'arbres de décision, de simulations de gestion, etc., à se préparer à affronter brutalement diverses éventualités, même peu probables.

Les outils classiques de la recherche opérationnelle et du calcul économique n'ont pas, en univers incertain, les vertus que leur prêtaient leurs premiers promoteurs. Par exemple, le taux de rentabilité d'un projet d'investissement ou la combinaison des facteurs de production suggérée par une programmation linéaire ne sauraient être considérés comme des boussoles dès lors que l'avenir est incertain. Mais l'effort de modélisation et de recherche de données qu'exige la mise en œuvre de ces outils contraint à analyser avec précision le contenu du problème, et la rigueur mathématique des raisonnements livre des conclusions plus précises et mieux étayées que celles du discours ordinaire. A ce titre, ces méthodes classiques utilisées à bon escient ont les vertus des autres méthodes d'aide à la décision évoquées ci-dessus.

Mais il faut pour cela que la relation du chercheur et du décideur soit profondément différente de la relation classique, où l'on imaginait un dirigeant soumettant une difficulté à l'expert, qui partait faire son étude et lui rapportait la bonne solution. Une telle démarche, vue sous l'angle de la vigilance, peut même avoir des effets nocifs, dans la mesure où le dirigeant risque de se croire dispensé de rester en alerte. La bonne méthode consiste au contraire à entretenir un dialogue soutenu, de telle sorte que le décideur réagisse devant les hypothèses et les résultats du chercheur. Cela suppose que le dirigeant renonce à l'effet anxiolytique des aides classiques à la décision, et accepte de réfléchir à blanc à des situations difficiles. De son côté, le chercheur devra renoncer au confort des formalismes, pour coller au plus près des réalités de l'organisme étudié. Exigeantes vertus, d'autant plus que l'on sait encore peu de choses sur le fonctionnement des entreprises. Les chercheurs en gestion contribuent à améliorer le savoir dans ce domaine, mais appellent de leurs vœux toutes les contributions possibles en la matière.

L'abondance des publications entretient l'illusion que l'on en saurait long sur le fonctionnement des organisations. Il n'en est rien (7). Pour se convain-

(7) Riveline, Claude. — «Pour une ethnographie des organisations». — *Revue Enseignement et gestion* : numéro spécial printemps 1983, p. 39.

cre de cette carence du savoir, il n'est que de considérer la perplexité des pouvoirs publics devant le comportement des entreprises, et la vitesse avec laquelle les modes se succèdent dans le domaine des aides à la décision. En matière d'investissement, d'innovation, de fixation de prix, de création d'emplois, les gouvernements actuels de la plupart des pays cherchent à infléchir les décisions des entreprises, et se heurtent à des difficultés qui reflètent notamment une faible compréhension des mécanismes sur lesquels ils voudraient agir. Dans les entreprises elles-mêmes, on a vu successivement prospérer des innovations telles que les actions de productivité, les relations humaines, la recherche opérationnelle, les systèmes informatiques intégrés, la planification stratégique, etc. On parle aujourd'hui de bureautique et de robotique. Chacune de ces modes a laissé des marques, certaines applications ayant si bien réussi qu'elles font désormais partie de la vie normale de l'entreprise. Mais c'est dans la précipitation que l'on s'entiche d'un nouvel outil, sans prendre ni le temps ni les moyens de faire un bilan du précédent.

Tout cela s'explique logiquement. Les entreprises vivent au milieu de dangers de tous ordres et l'étude patiente des détails de leur vie passée ou présente ne leur paraît jamais prioritaire. Quant aux chercheurs extérieurs à l'entreprise, nous avons vu à quelles difficultés ils se heurtent pour avoir accès à de tels détails.

La théorie des processus de décision est encore, à bien des égards, dans la même situation que la science médicale du Moyen Age. Le corps humain est pour l'homme un objet encore plus familier que peuvent l'être les organisations, et pourtant, au Moyen Age, on ignorait à peu près tout de l'anatomie et de la physiologie. C'est à la Renaissance que l'on s'est timidement aventuré à disséquer le corps humain, et il a fallu attendre le XIX^e siècle pour étudier les phénomènes physico-chimiques dont il est le siège. Néanmoins, le Moyen Age nous a légué une immense littérature médicale.

La recherche en gestion, s'appuyant sur une patiente observation de la vie des entreprises, a ainsi mis en évidence des relations de cause à effet qu'aucune philosophie de l'action ne laissait prévoir, à la manière des phénomènes physico-chimiques que la médecine expérimentale du XIX^e siècle a mis en lumière.

Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas un savoir empirique considérable, aussi bien chez les praticiens des affaires que chez les chercheurs en sciences humaines. Mais il reste de grands efforts à accomplir pour rassembler tous ces documents épars dans une construction théorique d'une qualité comparable à celles que la science a édifiées sur les phénomènes de la nature. Les apports de la recherche en gestion sont des contributions à un tel projet.