

## PORTRAIT D'UN HOMME D'AFFAIRES (PRESQUE) PARFAIT

**À propos du livre de Caroline Monnot et Pierre-Angel Gay  
« François Pinault milliardaire, ou les secrets d'une incroyable fortune »**

Éditions Balland, Paris, 1999

par Michel Villette, ENSIA

S'agissant de la vie des affaires et des hommes d'affaires, les journalistes économiques apportent parfois des contributions utiles, précises et rapides dont les universitaires doivent tenir compte, plutôt que de les négliger. On se souvient du livre bien documenté de Roger Priouret, *le Patronat*, qui a longtemps fait référence et, plus récemment, du *Mythe Tapie, chronique des années 80*, par Jeanne Villeneuve [La Découverte, 1988], ou des *Nouveaux Condottières, dix Capitalistes des années Mitterrand* [Calmann-Lévy, 1992]. Autant de livres sobres, bien informés, agréables à lire, et qui tenaient avec courage, en temps réel, des propos qui vieillissent bien : ce sont des livres à relire.

Le livre que Caroline Monnot et Pierre-Angel Gay viennent de consacrer au parcours professionnel de François Pinault est de cette veine et devrait rester dans les annales du journalisme économique, parce qu'en dépit de la limitation des sources, les auteurs ont réussi à reconstituer les faits clairement et sobrement. On retrouve dans le livre toute une série d'événements signalés ici ou là dans des publications diverses et des témoignages sur des épisodes plus ou moins connus dans les milieux d'affaires concernés. Le mérite des auteurs est de réunir ces morceaux de puzzle et de faire apparaître, grâce à une construction précise et serrée du texte, entrecroisement de plans chronologique et thématique, la logique d'un parcours et surtout un style d'action, une manière de faire des affaires.

Faire une bonne affaire, c'est obtenir beaucoup en échange de peu. François Pinault est un maître en la matière. Il sait détecter les occasions d'obtenir un tel résultat, il sait l'obtenir à grande échelle et c'est un multirécidiviste souvent soupçonné, accusé, mais que nul n'a jamais arrêté dans sa course à la richesse et à la puissance. François Pinault a érigé l'art de faire des affaires en système, il a développé un savoir-faire, des équipes spécialisées, une organisation. C'est, au fond, sa véritable spécialité. Formé à l'impitoyable école des marchands de bois – un monde de flibuste – il a transféré les pratiques de ce milieu très

dur à d'autres secteurs économiques peut-être moins habitués aux assauts imprévisibles et sans pitié des corsaires malouins. Attaquant en faisant feu de tout bois, capable de ruse, de perfidie, d'assauts fulgurants mais aussi très habile dans l'art de maîtriser les risques et d'assurer ses arrières, il est devenu champion dans l'art d'acheter des entreprises pour les revendre, champion dans l'art du passe-droit et de l'utilisation lucrative des appuis politiques ; champion dans l'art de l'optimisation fiscale. Il est toujours sur la *borderline*, souvent accusé, jamais condamné (ou si peu), et ça continue...

Comme le signalent les auteurs, Pinault n'est ni un innovateur, ni un entrepreneur (au sens schumpeterien) ; il n'a pas inventé de technique, il n'a pas lancé de produits nouveaux, il n'a pas créé d'entreprise nouvelle. Cependant, il n'était pas riche au départ, il ne faisait pas partie de l'establishment et il est devenu, en trente ans, l'un des hommes les plus riches du monde et des plus puissants de France.

Je ne vais pas résumer le livre : lisez-le. Vous trouverez sans peine en quoi consiste le savoir-faire de François Pinault, auquel des proches ont prêté dans sa jeunesse cette formule magique, qui doit être entendue au sens figuré et qui est tout un programme : « *Qui est-ce que je vais baiser aujourd'hui ?* » (page 25).

D'un point de vue strictement académique, cette formule provocante fait écho à la conception machiavéenne de l'entrepreneur, dont Hélène Vérin a retrouvé la trace notamment chez des auteurs du XVIII<sup>e</sup> siècle français, tels que Boisguillebert et Cantillon [Hélène Vérin, *Entrepreneurs, Entreprises, histoire d'une idée*, PUF, 1984].

De même que Machiavel avait trouvé en César Borgia le modèle de l'animal politique, à l'état presque parfait, de même, lorsque les universitaires chercheront à établir le type idéal de l'homme d'affaires, ils pourront assurément s'inspirer du parcours de François Pinault et alors, même si d'autres sources plus précises sont devenues disponibles entre temps, ils devront se référer au livre de Caroline Monnot et Pierre-Angel Gay.

Quant aux théories de la firme, qu'elles soient nouvelles ou anciennes, conventionnalistes ou institutionnalistes, j'aimerais qu'on se soucie de les rendre compatibles avec le portrait d'homme d'affaires grandeur nature dressé par nos deux journalistes. Pour se convaincre de l'intérêt académique d'un tel exercice, on pourra relire la préface d'Herbert Simon à *La théorie moderne de l'entreprise* de J. Gabriél et J.-L. Jacquier [Economica, 1994]. Dans cette préface, Herbert Simon suggère que les théories académiques de l'entreprise, même les plus modernes, sont encore trop timorées. Sûr qu'en suivant le parcours de François Pinault, il y a des

théories à revoir. Notre homme est là, et bien là, établi, mieux qu'une hypothèse et plus qu'un épiphénomène. S'il est vrai que faire des affaires, c'est faire ce qu'il fait, alors, il est urgent de réécrire les manuels... À moins que les manuels anticipent un improbable changement des règles politiques du jeu économique ?

## UNE GRANDE MANIPULATION ?

**À propos du livre de Franck Cochoy « Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché »**

Éditions La découverte, Paris, 1999

par Sophie Dubuisson-Quellier, enseignant chercheur, École des Mines de Nantes.

Si l'ouvrage de Franck Cochoy s'intitule modestement *Une histoire du marketing*, il contient plutôt une lecture croisée de deux histoires, toutes deux originales. L'une s'intéresse au développement des pratiques de médiation marchande et à leur professionnalisation. Elle incite l'auteur à suivre et à décrire précisément ces prises et reprises en main du marché par les différents professionnels qui contribuent aux échanges. Empruntant à la nouvelle anthropologie des marchés une approche de l'échange restituant les opérations qui permettent d'aligner acteurs et objets dans le cours des transactions marchandes, l'auteur décrit la mise en forme de pratiques d'organisation des marchés. L'autre emprunt est plus surprenant, mais tout aussi stimulant. Franck Cochoy puise dans la sociologie des sciences les ressources, tant méthodologiques que théoriques, qui lui permettent de suivre la construction et la validation des méthodes et énoncés autonomisant une nouvelle discipline. Au total, le projet est inédit et le lecteur peut parfaitement saisir la contribution du marketing, comme discipline, à l'établissement d'un savoir opérationnel de la médiation marchande.

Le livre est organisé en trois parties. La première rappelle les grands traits de l'histoire de l'économie de marché de masse américaine. S'appuyant sur les travaux des historiens, comme Strasser, ou des économistes, comme Chandler, Franck Cochoy repère les solutions inventées par les acteurs du marché, petites entreprises et grands groupes, managers et vendeurs, pour faciliter la circulation et l'échange des produits. Fabricants, grossistes, vendeurs, commerçants, distributeurs sont décrits



comme les intermédiaires de ce « *jeu de mains* » qui fait circuler les produits dans un sens et les informations sur les consommateurs dans l'autre. Mais la prolifération des intermédiaires rend plus difficile l'accès aux consommateurs et au marché par chacun d'entre eux : peu à peu les grossistes intègrent les commerçants de détail, puis les fabricants avalent les grossistes. Le grand magasin internalise le commerce de détail et à la production de masse répond la distribution de masse. Suivant les principes conceptuels de l'économie libérale, gros et petits poursuivent leurs propres intérêts et produisent ainsi, nous montre le sociologue, les conditions de l'impossibilité de la réalisation d'un marché parfait : la fluidité des échanges que défendent les « *gros* » devient incompatible avec l'atocité des agents qu'exigent les « *petits* ». Les professionnels de la médiation marchande se relaient les uns les autres pour promouvoir le produit. Comment le fabricant s'en sort-il alors pour conserver la main sur son produit ? La marque, l'emballage et la publicité, solutions physiques et sémiotiques, permettront à celui-ci à la fois de garantir l'origine, d'engager sa responsabilité et de rassurer le consommateur. La relation marchande ne se noue plus seulement autour d'un contact interpersonnel entre un vendeur et un client : elle passe aussi par la multiplication de dispositifs de médiation physique. Le client devient consommateur et apprend à avoir confiance indépendamment de tout intermédiaire humain : le marché de masse s'autoréalise. Les médiateurs pris à leur propre jeu de « *main chaude* », se confisquent entre eux, progressivement, le pouvoir de médiation. Au terme de cette restitution historique, l'auteur s'amuse à nous décrire des grands devenus trop grands qui doivent réapprendre à devenir petits. Les managers inventent alors la solution de la segmentation, ouvrant ainsi des marchés dans le marché pour aider les « *géants* » à retrouver « *la maniabilité qui leur faisait défaut* ».

Dans la deuxième partie de l'ouvrage, Franck Cochoy ne lâche pas non plus les différents acteurs, managers d'abord, universitaires ensuite, qui se chargent de développer, instrumenter et discipliner les nouveaux savoirs de la médiation marchande, d'abord élaborés sur le terrain. L'auteur suit la traduction des savoir-faire des services de marketing des grandes firmes en énoncés des départements d'enseignement et de recherche des grandes universités américaines. Mais la discipline ne trouve pas si facilement sa place dans les académies américaines, d'abord parce que l'utilisation de savoirs privés dans des contextes publics n'est pas sans poser des problèmes, ensuite parce que cette nouvelle expertise des universitaires doit apprendre à devenir compatible avec les

manières plus orthodoxes de penser le marché développées par l'économie. Les sciences de gestion doivent trouver un cadre de référence. L'histoire de la construction de la discipline fait apparaître le rôle incontournable d'hommes et d'organisations qui travaillent à connecter le marketing en construction, à la fois aux pratiques professionnelles (des vendeurs, des merchandisers et des publicitaires), à d'autres formes de savoir (comme la gestion scientifique du travail), à des formations diplômantes et à des groupes de recherche (le rôle de Northwestern University), à des sociétés d'édition (le *Journal of Marketing*), enfin à des politiques économiques (le *New Deal*).

L'auteur trace l'ensemble d'un maillage des savoirs-marketing avec d'autres réalités, qui donne à la fois contenu et résonance à la discipline naissante. La résonance est d'abord acquise peu à peu au sein des grandes entreprises, avec le développement du *marketing concept*, sorte de principe d'action pour la gestion des entreprises plaçant la connaissance des marchés et du consommateur au cœur des actions managériales.

Elle irradie ensuite, sous l'action des fondations Ford et Carnegie, les milieux universitaires avec le *marketing management*, véritable invocation à la diffusion des savoirs managériaux – à côté de l'économie standard – dans les programmes universitaires mais aussi à l'évolution de ces savoirs vers des formes plus objectivées. Du côté des contenus, le lecteur restera un peu plus sur sa faim, on aurait aimé en savoir un peu plus sur ces techniques et sur la façon dont elles modifient les pratiques tant de l'enseignement que du management. Mais l'approche « *science studies* » amène l'auteur vers d'autres repérages comme le montre la dernière partie de l'ouvrage.

La troisième partie est consacrée à cet élargissement qui semble fortement caractéristique des disciplines de gestion. Franck Cochoy choisit pour cela de nous livrer une véritable controverse scientifique : une dispute au sein de la communauté des chercheurs en marketing sur le principe – *le marketing doit-il avoir un rôle social ?* – et les directions de cet élargissement – *le marketing doit-il s'adapter pour adopter d'autres formes de recherches ou d'applications ?*

Le sociologue suit là encore les différents acteurs – Kotler, Levy, Lazer – à l'origine de la controverse, ainsi que leur travail de contextualisation du débat sur l'élargissement de la discipline.

Et, dans cette troisième partie, ce sont les acteurs eux-mêmes qui ont recours aux enseignements de la sociologie des sciences pour régler des débats internes qui ne portent pas seulement sur la construction d'accords autour des énoncés mais, aussi, sur la définition des contours

épistémologiques de la discipline.

On peut regretter que l'ouvrage de Franck Cochoy ne s'intéresse pas assez aux contenus des techniques et savoirs-marketing, qu'il ne revienne pas plus longtemps sur la manière dont ces savoirs s'articulent avec les savoirs professionnels (comment ces savoirs privés ont-ils été absorbés ?) d'une part et avec d'autres techniques ou d'autres disciplines des sciences de gestion, des sciences sociales et des sciences politiques d'autre part, qu'il ne détaille pas d'avantage la construction des programmes de formation et le parcours professionnel, universitaire ou non, des premiers diplômés. Mais le projet était ailleurs et, surtout, non moins intéressant. En effet, le travail de Franck Cochoy montre d'abord avec succès que les outils théoriques et méthodologiques de la sociologie des sciences peuvent permettre d'investir d'autres champs que ceux des sciences dites dures. Il ouvre ainsi l'accès à la compréhension de disciplines dont les savoirs sont issus du terrain. Il montre ensuite, et surtout, la fécondité de nouvelles approches du marché qui font une place particulière à l'analyse des dispositifs de la médiation marchande, aux opérations d'intermédiation et de redéfinition assurées par les acteurs des marchés. À travers la description très fine de la manière dont ces pratiques de médiation marchande contribuent à faire passer le produit de mains en mains, le marché de Franck Cochoy peut enfin apparaître comme « *une grande manipulation* » sans qu'il soit aucunement question ni d'en identifier le manipulateur, ni de le dénoncer.

## POUR SE METTRE À LA PLACE DU CHERCHEUR

À propos du livre de Raymond-Alain Thiéart et coll.

« **Méthodes de Recherche en Management** »

Dunod, Paris, 1999, 535 pages.

par Benoît Journé, CRG.

Comment étudier le management ? Voilà résumée en quatre mots la question traitée sur 535 pages par *Méthodes de Recherche en Management* (MRM). Pétri de qualités et très stimulant, l'ouvrage incitera cependant le lecteur à vouloir aller plus loin sur certains points.

MRM s'inscrit dans le mouvement des années 90, marqué par la publication de nombreux livres de méthodologie francophones (1). Toutefois, il se distingue de ses prédécesseurs par son ancrage disciplinaire et par son esprit.

En prenant pour cadre le management, défini comme « la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation » (p.1), MRM ne prétend pas couvrir tous les domaines de la gestion. Il plonge ses racines dans le champ de la stratégie et de l'étude des comportements en organisation.

### Un esprit d'ouverture

MRM est animé d'un esprit d'ouverture méthodologique qui s'exprime à travers différentes prises de position fortement imbriquées.

D'abord, le refus de tout dogmatisme. L'ouvrage entend faire progresser les pratiques de recherche en management tant du point de vue de la rigueur des méthodes employées que du point de vue de la pertinence des connaissances produites ; deux dimensions trop souvent et trop artificiellement opposées. Il en résulte un refus de tout dogmatisme méthodologique, incarné par la volonté de dépasser les oppositions stériles (quantitatif / qualitatif ; constructivisme / positivisme ; méthodes inductives / méthodes déductives ; tradition de recherche anglo-saxonne privilégiant la rigueur de la méthode / tradition européenne privilégiant la pertinence des résultats...). MRM propose un traitement équilibré des différentes options méthodologiques qui s'offrent aux chercheurs, sans tenter de les hiérarchiser en fonction d'une échelle d'évaluation unique. Ce faisant, l'ouvrage donne à chacun les moyens de choisir ses options méthodologiques en toute connaissance de cause, c'est-à-dire

(1) Certains privilégient les aspects épistémologiques, comme Martinet A.-C. [1990], *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, ou Wacheux F. [1996], *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Paris, Economica. Le second développe un point de vue ouvertement constructiviste. D'autres adoptent un profil généraliste : Usunier J.-C., Easterby-Smith M., Thorpe R., [1993] *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica ; ou, au contraire, se spécialisent dans un type de recherches (citons la traduction française [1991] de Miles M. et Huberman M. [1984] sous le titre *Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, et le livre de Wacheux F. [1996], *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Paris, Economica) ou, dans un domaine particulier de la gestion comme le Marketing ou la Gestion des Ressources Humaines, Evrard Y., Pras B., Roux E., Choffray J.-M., Dussaix A.-M. [1993], *Market, Études et recherches marketing, fondements, méthodes*, Paris, Nathan ; ou Igalens J., Roussel P. [1998], *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica.

après s'être posé certaines questions et en ayant conscience des alternatives s'offrant à lui.

L'esprit d'ouverture est ensuite porté par une démarche compréhensive. « *Le but poursuivi était de rédiger un ouvrage qui couvre les aspects principaux de la recherche en management moins sous l'angle théorique fondé sur les difficultés concrètes auxquelles un chercheur se trouve confronté lors de ses investigations* » (p.5). C'est pourquoi Raymond-Alain Thiétart a donné la parole à vingt-deux jeunes chercheurs en management, attachés de recherche, maîtres de conférence ou professeurs d'Université ou d'École de commerce (2). « *Le livre est, en fait, le témoignage de ceux qui pratiquent au quotidien ce qu'ils écrivent* » (p.10). Dans cet esprit, les auteurs ont adopté un style d'écriture simple et direct qui leur permet de préserver la dimension normative de l'ouvrage sans jamais verser dans le registre du donneur de leçons. De nombreux encadrés exposent leurs propres expériences de recherche ou, plus souvent, présentent les parties méthodologiques d'articles de management publiés dans des revues à comité de lecture, américaines pour la plupart. Ce procédé présente l'avantage de ne pas dissocier la méthode de la problématique qu'elle sert. En outre, les encadrés forment un ensemble bibliographique à la fois riche, intéressant et cohérent, dont le chercheur en management tirera profit.

Enfin, l'ouverture est présente dans la structure même du livre. MRM s'articule autour d'un plan qui développe toutes les grandes étapes d'une recherche, depuis sa conception jusqu'à sa valorisation, sous forme d'articles ou de colloques. Le livre compte dix-huit chapitres regroupés en quatre parties : concevoir, mettre en œuvre, analyser, diffuser. Chaque chapitre est conçu de manière autonome, autour d'un problème et d'un faisceau de questions. Parallèlement, de nombreux renvois entre chapitres permettent au lecteur de personnaliser son parcours de lecture en fonction de ses besoins.

### Apports de l'ouvrage

Les apports de MRM sont nombreux, nous en aborderons cinq.

1) La première partie, qui présente les grandes alternatives méthodologiques, encourage les entreprises originales en montrant par des exemples concrets l'intérêt de certaines recherches « hybrides », à cheval sur plusieurs alternatives (3).

2) MRM reconnaît un statut méthodologique à l'opportunisme,

(2) La grande majorité d'entre eux vient de l'Université de Paris-Dauphine et de l'Essec. Ils exercent à Paris IX, Paris X, Paris XII, Versailles-Saint-Quentin-en Yvelines, Cergy-Pontoise, Lyon III, Reims, Tours, Troyes.

attitude pourtant peu

« *méthodologiquement correcte* ».

Il tire en cela les conséquences de l'impossibilité souvent faite au chercheur de maîtriser toutes les dimensions d'une recherche, surtout lorsqu'il interagit avec un terrain. Ainsi, le design qui articule les grandes étapes de la recherche doit être conçu, non comme une architecture figée dès le départ, mais comme un processus itératif en quête de stabilité. Ce processus reste toujours soumis à de multiples aléas, imposant des ajustements non prévus, dont il est possible – et même souhaitable – de tirer profit. Le lecteur se reportera aux encadrés des pages 54-56 et 158-159 pour en trouver les meilleures illustrations.

3) Les auteurs ont eu la volonté d'ouvrir une réflexion sur l'évaluation des recherches qualitatives. En effet, les critères classiques de fiabilité et de validité auxquels tout travail doit se soumettre pour que ses résultats soient reproductibles, généralisables et cumulatifs, sont d'application parfois délicate. C'est le cas lorsque le chercheur est lui-même au centre des dispositifs de collecte et d'analyse des données. Pour aider à surmonter le problème, le ch. 10 avance un critère de transparence : ne rien cacher du parcours de la recherche pour donner au lecteur les moyens de la critique et lui permettre d'apprécier la qualité du travail effectué. La description du cheminement doit, pour cela, être précise et concrète. MRM incite même à étendre le périmètre d'application du principe de transparence : « [...] *il ne serait pas excessif de préconiser l'inclusion dans les recherches de données relatives au chercheur lui-même (passé professionnel, formation académique...)* [...] » (p.279).

4) Les auteurs ont fait des efforts de pédagogie dans la présentation des points les plus techniques, comme l'échantillonnage (ch. 8), les tests de comparaison (ch. 11) ou les méthodes de classification et de structuration (ch. 13). Chaque outil est présenté en fonction du problème qu'il permet de résoudre ; l'attention est attirée sur ses conditions d'utilisation et sur ses limites.

5) Enfin, l'un des apports de MRM se situe dans les chapitres traitant des réseaux sociaux (ch. 14), du temps (études longitudinales, ch. 15) et des représentations et des discours (ch. 16) qui offrent au lecteur l'occasion de saisir l'évolution conjointe de certaines questions que se pose le management et des outils méthodologiques mis en œuvre pour y répondre.

(3) *Positivisme vs constructivisme* (ch. 1) ; *Recherche exploratoire vs test d'hypothèses et de modèles* (ch. 3) ; *Données primaires vs données secondaires* (ch. 4) ; *Recherches sur le contenu vs recherches sur le processus* (ch. 5).



**Aller plus loin...**

En résumé, MRM est stimulant car il donne à chacun matière à réfléchir sur ses propres pratiques de recherche.

Il donne envie d'aller plus loin et d'explorer de nouvelles pistes méthodologiques. L'objectif est donc atteint, mais ce désir provient également de la frustration née de certains décalages entre l'introduction et le reste de l'ouvrage.

Nous en présenterons quatre.

Premièrement, l'introduction souhaitait mettre les problèmes de gestion au centre des questions de méthode. Elle rappelait que la recherche n'est pas fermée sur elle-même mais qu'elle répond aussi à une demande sociale : « *Seul le but ultime de la recherche ne doit pas être oublié, à savoir : éclairer et aider les acteurs qui sont confrontés aux problèmes concrets de management* » (p. 5). Mais, ce point est absent du reste de l'ouvrage. Il n'apparaît ni dans le design, ni dans les critères d'évaluation. La notion de savoir « *actionnable* » avancée par Chris Argyris (4) ne pourrait-elle pas constituer une piste intéressante ?

Deuxièmement, MRM souligne des problèmes affectant les recherches de terrain mais il se fait très discret sur les dispositifs concrets envisageables pour gérer une relation étroite et longue avec un terrain de recherche.

Troisièmement, on regrettera que MRM n'aille pas au bout de sa démarche compréhensive. En poussant celle-ci à son terme, le lecteur aurait pu avoir accès aux détails de la méthodologie « *ouverte* », « *en train de se faire* », porteuse de questions encore sans réponse et non pas uniquement à la méthodologie « *sanctionnée* » (5). En l'occurrence, les exemples concrets se révèlent un peu courts pour restituer le contexte précis dans lequel s'est effectué tel ou tel choix de méthode. Ils passent souvent très vite du problème à la solution, sans détailler le cheminement, surtout lorsque les exemples sont tirés d'articles publiés en revue à comité de lecture. Nous avons alors davantage accès au « *contexte de justification* » (6) qu'au processus de design en lui-même. Ce point a deux conséquences. Premièrement, cela ne risque-t-il pas de freiner l'ouverture

methodologique vers des solutions originales qui, par définition, ne peuvent se comprendre et se justifier que dans les particularités fines de l'objet, du contexte et du cheminement de la recherche ? Deuxièmement, nous ne savons presque jamais dans quelle mesure des éléments pourtant incontournables comme les contraintes de temps, de budget, d'accès au terrain, de compétences disponibles ou, tout simplement, la vie du laboratoire auquel appartient le chercheur ont pesé sur la méthode. Ainsi, le chercheur, son laboratoire et son terrain manquent souvent d'épaisseur, ils restent désincarnés et s'effacent derrière les deux entités intellectuelles que sont le projet de recherche, d'une part, et une série d'alternatives méthodologiques clairement identifiées, d'autre part. C'est d'ailleurs ce qui ressort de l'introduction qui proposait de « *se mettre à la place [du chercheur] lorsqu'il commençait, à partir d'une idée, à élaborer un plan de recherche* » (p.5). Le risque ne serait-il pas, à terme, de réduire le processus de recherche à la mise en adéquation de ces deux entités intellectuelles ? Partir d'une idée conduira-t-il le chercheur à accomplir le même chemin que celui parti d'un problème de gestion ? Dans ce dernier cas, la méthodologie effectivement mise en œuvre peut-elle se résumer à une série de choix entre des alternatives clairement définies ?

Une piste pour aller plus loin dans la démarche compréhensive de MRM ne résiderait-elle pas dans des exemples concrets et précis de mauvais design, dont l'analyse systématique permettrait de savoir quelles sont les erreurs les plus fréquentes, pourquoi elles ont été commises, quelles furent leurs conséquences, quels dispositifs d'alerte ou de récupération est-il possible de mettre en place, etc ? La littérature en management a fait de l'analyse des échecs stratégiques et organisationnels l'un de ses moyens favoris pour comprendre le fonctionnement d'une organisation et dégager des voies d'amélioration dans une logique d'apprentissage et de transfert d'expérience. En se limitant aux réussites méthodologiques, ne se prive-t-on pas d'un outil de pédagogie et d'investigation très puissant ?

Enfin, terminons sur un étonnement : les conseils pour l'écriture d'articles prennent exclusivement appui sur des revues anglo-saxonnes qui, malgré leur diversité apparente ne rendent pas forcément compte de toutes les traditions de recherche. Pourquoi ne pas prendre en considération des revues francophones susceptibles de valoriser d'autres travaux comme, par exemple, *Gérer et Comprendre* ?

Voilà quelques pistes que suggère cet ouvrage qui réunit, par ailleurs, toutes les qualités pour servir de référence aux chercheurs en management.

## DES ORGANISATIONS EN QUÊTE D'INTELLIGENCE

**À propos du livre de James G. March « The Pursuit of Organizational Intelligence »**

Blackwell Publishers, Malden, Massachusetts, 1999, (ou Blackwell Publishers, Oxford, UK, 1999)

ISBN 0-631-21101-2

par Thierry Weil, GRTI

École des Mines de Paris.

Difficile de rendre compte de ce dernier recueil d'articles de Jim March. Cette synthèse de synthèses, sélection parmi plus de cent soixante publications, fait écho au recueil de 1988, « *Décisions et Organisations* » et complète deux ouvrages thématiques, plus récents, sur les décisions et sur la gouvernance publique (1).

Après un rappel des évolutions récentes des théories sur l'action au sein des organisations, deux parties sont respectivement consacrées aux problèmes de l'apprentissage organisationnel et aux déterminants des comportements collectifs et individuels face au risque. Le morceau de bravoure est à mon avis la dernière partie, où l'auteur s'interroge sur la possibilité de conseiller les organisations (*The giving and taking of advice*).

Selon March, les décisions prises au sein des organisations résultent souvent de la simple rencontre accidentelle d'une solution que certains veulent promouvoir, d'une préoccupation que certains souhaitent exprimer et de participants temporairement disponibles tandis que les opposants sont distraits par d'autres occupations. Même lorsque la décision est prise « *rationnellement* », c'est-à-dire en cherchant une réponse à un problème bien identifié, il s'agit, en général, d'une rationalité procédurale plutôt que conséquentialiste. Le décideur applique des règles et des procédures éprouvées : il cherche à bien qualifier le problème, pour identifier la conduite à tenir en pareil cas, par référence aux habitudes et au passé de l'organisation ou aux usages de la profession. Ce faisant, il traite les problèmes séquentiellement et localement, se contentant à chaque étape de trouver une solution satisfaisante. Les microéconomistes prônent, pour leur part, une

(1) *A primer on Decision Making : how decisions happen in organizations*, Free Press, New York, 1992 et *Democratic Governance*, Free Press, New York, 1995.

(4) C. Argyris [1995],

*Savoir pour agir*, Paris, InterEditions.

(5) Vocabulaire emprunté à la sociologie des sciences [B. Latour, S. Woolgar, 1996, *La vie de laboratoire*, Paris, La découverte].

(6) Au sens de Latour et Woolgar [1996, p. 29] qui distinguent le « *contexte de découverte* » du « *contexte de justification* ». Le second renvoie à la manière dont le chercheur parle de ses propres recherches lorsqu'il s'adresse à la communauté des autres chercheurs.

optimisation globale plus performante, qui exige de prendre en compte des interactions nombreuses : le décideur inventorie l'ensemble des choix possibles, calcule leurs conséquences et choisit celui qui réalise au mieux ses objectifs, tout au moins de manière probabiliste. Malheureusement, cette approche suppose des capacités cognitives surhumaines, une quantité d'information impossible à rassembler et des objectifs connus à l'avance.

Peu importe que l'on procède ainsi ou autrement, objectent les économistes évolutionnistes. Puisque la démarche de la rationalité conséquentialiste, même impraticable, conduit au meilleur choix théorique, la pression de l'environnement concurrentiel, en assurant la survie des organisations les plus aptes, sélectionne de fait celles que leurs procédures conduisent à faire les choix les plus proches de ceux d'un décideur rationnel aux capacités cognitives illimitées.

Quand bien même ils auraient raison quant à la similitude des résultats, il n'est pas indifférent de connaître les processus réellement mis en œuvre, car c'est en interférant avec ceux-ci qu'on pourra susciter le changement ou favoriser certaines caractéristiques du choix, ajoutant par exemple des critères d'esthétique et de justice à la seule recherche de l'efficacité. De surcroît, l'histoire est un processus de sélection imparfait, qui laisse survivre et prospérer des structures inefficaces : beaucoup d'équilibres temporairement stables sont possibles et ceux que l'on observe résultent d'une succession circonstancielle d'événements.

Si une organisation répond, à court terme, aux défis qu'elle rencontre en puisant dans le stock de règles et de procédures disponibles, elle s'adapte, à long terme, grâce à l'apprentissage de nouvelles règles et procédures qui permettent une réponse plus efficace. Cet apprentissage se heurte cependant à de nombreuses difficultés. L'environnement est mal connu, incertain et ambigu. Une action se conjugue avec des évolutions exogènes de l'environnement et elle interagit avec les actions et réactions des concurrents, rendant l'évaluation de ses effets problématique et les liens de causalité équivoques. De plus, l'adaptation se produit simultanément à plusieurs niveaux (l'individu, la firme, le secteur industriel, l'économie) dont les interactions peuvent également produire de grandes instabilités. Enfin, une organisation peine à déterminer et à maintenir un bon équilibre entre l'exploitation de ses capacités existantes, au risque de s'enliser dans la parfaite maîtrise d'une technologie dépassée, et l'exploration de nouvelles voies, au risque d'abandonner la proie pour l'ombre, car la plupart des idées nouvelles sont mauvaises, ou de ne pas avoir la persévérance qui permettra de

réaliser le potentiel d'une solution supérieure.

En fait, il est pénalisant, pour un individu, de s'écarter des normes de son organisation et, pour une organisation, d'innover par rapport aux techniques de la profession. Mais, du point de vue de l'organisation, l'adaptation à de nouvelles conditions ou l'invention d'un processus supérieur résultera justement de l'apport de déviants chanceux. De même, un secteur industriel se régénérera parce que suffisamment d'organisations auront eu non seulement assez d'imagination (*playfulness*) pour découvrir de nouvelles voies, mais aussi d'obstination (*foolishness*) pour persévérer. Cet entêtement altruiste conduira la plupart à la faillite, mais permettra à d'autres de perfectionner une idée originale jusqu'à ce que sa supériorité soit suffisante pour que la pression de l'évolution joue en sa faveur.

Le livre présente et discute différents moyens pour encourager les déviants – malgré les sanctions probables – qu'il s'agisse d'augmenter les bénéfices des rares vainqueurs, de biaiser la manière dont les décideurs perçoivent la réalité, de renouveler les participants pour bénéficier de la candeur de nouveaux venus – mal socialisés, donc incompetents – dans les techniques traditionnelles, etc.

Dans un univers aussi confus, où le salut viendra, demain, de la persistance d'un comportement jugé stupide aujourd'hui, mais où la survie d'aujourd'hui passe par l'élimination de la plupart de ces comportements inefficaces ou aberrants, qu'est-il permis au professeur d'enseigner et au consultant ou au chercheur en gestion de conseiller ? Ne sommes-nous pas dans une situation où ceux qui savent se taisent et où seuls les ignorants et les cyniques s'expriment ?

En effet, personne ne peut se prévaloir d'une quelconque connaissance originale et validée sur les déterminants du succès. D'une part, la performance rétroagit sur elle-même, car les individus qui connaissent le plaisir d'être jugés performants sont plus créatifs, plus persistants, plus serviables et se décident plus vite. D'autre part, les jugements rétrospectifs ne sont pas fiables, car on surévalue la qualité des produits ou des actions d'une entreprise que l'on sait prospère. Si, malgré ces sources d'ambiguïté, on parvient à identifier une authentique bonne idée, l'avantage distinctif que celle-ci procure sera vite annulé par sa diffusion générale. Les chercheurs compétents sont conscients de leur ignorance fondamentale, ils démontrent que l'Empereur est nu, mais glosent pourtant interminablement sur la coupe de ses vêtements.

L'apport d'un conseiller extérieur à l'organisation est, d'une part, de faciliter la diffusion de l'expérience, accélérant l'évolution (pour le meilleur

et pour le pire, car en facilitant l'imitation des caractéristiques des acteurs les plus performants, il propagera leurs erreurs autant que les facteurs de leurs succès). D'autre part, le conseiller apporte des interprétations nouvelles du fonctionnement de l'organisation, sans doute moins justes que celles des participants, mais qui feront réfléchir ceux-ci et faciliteront donc la découverte de nouvelles possibilités. En perturbant le cadre d'interprétation admis, le consultant facilitera une mise en question ludique de l'organisation, une fantaisie qui ne s'oppose pas à l'intelligence, mais qui peut être mise à son service, s'appuyant sur le relâchement temporaire des règles pour permettre l'exploration de règles potentiellement plus fécondes.

L'éducateur n'est pas moins perplexé que le conseiller des entreprises, car malgré les études, on n'a observé aucun effet systématique de facteurs tels que l'expérience des professeurs, leur niveau de formation ou la taille des classes sur les résultats scolaires.

Aussi, ceux qui cherchent à faire bien fonctionner leur organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une école ou d'une administration – et qui ne se bercent pas d'illusions – ont le choix entre trois attitudes. Certains optent pour le pessimisme sans désespoir, l'attitude d'Ivan Denissovitch sachant se réjouir d'une journée passée au goulag sans brimade, ni catastrophe. Le monde prospère grâce à l'accumulation de dévouements obscurs. Les écoles ont des toilettes dont les chasses d'eau doivent fonctionner, les autobus de ramassage rouler, les cours être dispensés et les archives bien tenues. D'autres préfèrent l'indifférence sans perte de foi, comme celle du général Koutouzov, observant la bataille de Borodino et veillant à galvaniser ses officiers en leur donnant l'illusion qu'il maîtrise la situation.

D'autres, enfin, choisiront l'optimisme sans espoir, celui de Don Quichotte qui agit par vocation et sans perspective de récompense. « *puisque c'est mon lot d'être chevalier errant, je ne puis que me conformer à tout ce qui me semble rentrer dans la sphère de mes devoirs* ».

L'essence de l'éducation réside ainsi, pour March, dans un mélange de foi dans l'acte d'apprendre, de conviction dans la nécessité que les enfants deviennent adultes et d'optimisme fondamental. La quête de l'intelligence dans les organisations relève du même type de vocation. Malgré toutes les incertitudes sur la possibilité de progresser et l'impossibilité d'établir irréfutablement ce qui constitue un progrès, des individus sans illusions préfèrent au repli cynique ou au désespoir nihiliste la poursuite de cet idéal, pariant sur le plaisir du voyage plus que sur l'espoir d'en connaître le but.

