

DE L'URGENCE EN GESTION

L'urgence ressemble à une drogue: stimulante et même nécessaire à dose modérée, elle peut entraîner de dangereuses accoutumances et devenir hautement toxique. Mais c'est un phénomène très peu étudié jusqu'ici...

PAR C. RIVELINE
Professeur à l'Ecole des Mines de Paris



LE SILENCE DES LIVRES

L'urgence est omniprésente dans la ville des affaires et totalement ignorée des théories des organisations. Pourtant, tous les auteurs prennent acte de la formidable accélération des choses (déplacements, flux d'informations, changements de tous ordres) dans ces dernières décennies, au point qu'Alvin Toffler, dans son *Choc du futur* (1), y voit l'essence même de la modernité. Toutes les enquêtes sur la vie des chefs d'entreprises d'aujourd'hui (cf. notamment H. Mintzberg (2) et J.L. Delpeuch et A. Lauvergeon (3)) mettent en avant le fait qu'ils se sentent perpétuellement débordés.

Mais accélération et surmenage ne suffisent pas à qualifier l'urgence. Cette

notion suggère en effet un manque de temps, un état de crise, un décalage entre deux durées, celle dont on souhaiterait disposer et celle dont on dispose. Or, beaucoup d'accéléérations sont bénéfiques, une fois passée la période d'apprentissage: on n'entend plus guère de critiques contre les calculettes, le minitel ou le TGV. Par ailleurs, le fait que le chef travaille trop à son gré n'entraîne pas nécessairement qu'il travaille plus mal que s'il avait tout son temps.

Les auteurs les plus connus en matière de gestion des entreprises (P.R. Lawrence et J.W. Lorsch (4), H. Mintzberg (5) et T. Peters et R. Waterman (11), par exemple) indiquent les formes d'organisation les plus adaptées pour faire face à un monde qui change vite: accentuer la spécialisation et la flexibilité pour être au plus

près du client et du produit, favoriser les communications informelles pour se concerter sans délai, monter des groupes de travail légers et souples pour bondir sur les occasions, etc.

Leur préoccupation commune est l'adaptation rapide à un contexte changeant, au même titre que physiciens, chimistes et biologistes analysent comment un système naturel réagit à un changement d'environnement pour se perpétuer. Ils expliquent comment réussir, ils expliquent pourquoi on échoue, mais ne se préoccupent jamais des conséquences du manque de temps.

Je conclurai ce point sur une analogie: l'urgence est le problème qu'affronte un joueur de tennis face à un joueur meilleur que lui: il ne contrôle guère les balles et, au mieux, il les sauve.

Or, ce dont traitent ces théories, c'est de la manière de bien jouer, et le comportement du joueur débordé ne les intéresse guère. Pourtant, dans la vie des affaires, les acteurs débordés abondent. Pourquoi ce silence?

Je chercherai des explications dans le manque de matériel d'observation et le manque de légitimité épistémologique. J'essaierai ensuite d'esquisser des voies de réflexions qui nourrissent ce dossier étrangement vide.

LE MANQUE DE MATÉRIEL D'OBSERVATION

J'ai développé jadis (6) l'idée que l'on n'en savait guère plus aujourd'hui sur la marche des organisations que sur celle du corps humain au Moyen Age.

Ces deux ignorances relèvent de causes analogues: des obstacles institutionnels et culturels considérables s'opposent à l'observation et plus encore à l'expérimentation. Si visibles que soient les entreprises, elles choisissent avec soin ce qu'elles donnent à voir et ne laissent qu'exceptionnellement entrer des observateurs extérieurs.

A vrai dire, de telles exceptions se sont multipliées dans les années récentes, notamment chez les chercheurs en gestion, mais ce n'est jamais facile. On conçoit que les situations d'urgence accentuent grandement les difficultés d'accès car aux problèmes de secret s'ajoute le manque de temps.

Deux exceptions récentes, toutefois, ont livré des éléments d'un grand intérêt

sur la physiologie de l'urgence: les travaux de Philippe Roqueplo (7 et 8) sur les cabinets ministériels et la thèse de gestion de Patrice Bonarelli (9 et 10).

Ces travaux résultent l'un et l'autre de circonstances exceptionnelles. Ph. Roqueplo, chercheur accompli, auteur de plusieurs ouvrages importants en sociologie, s'est trouvé coopté, pour des raisons personnelles, au cabinet d'un ministre. Il a éprouvé la fébrilité qui règne dans un tel lieu, fébrilité qui n'est usuellement affrontée que par des fonctionnaires très jeunes et élevés dans le sérail. Il a ainsi accumulé des observations inédites et, quelque temps après, il a mené une enquête méthodique auprès d'autres anciens conseillers techniques afin d'enrichir ses conclusions personnelles. Du point de vue qui nous intéresse, celles-ci peuvent se résumer ainsi: cet univers du pouvoir d'Etat, où tant de choses se décident sous l'empire de la plus extrême urgence, fonctionne selon une logique inéluctable et sert l'intérêt général de manière somme toute acceptable compte tenu des contraintes.

P. Bonarelli, quant à lui, a conduit une recherche sur la gestion d'une entreprise en tous points comparable à celles que magnifie *Le prix de l'excellence* (11), c'est-à-dire celles qui privilégient la promptitude de réaction et les slogans simples au détriment des études et de la réflexion, pratiques auxquelles lui-même, ancien polytechnicien, était très attaché. Il en a conclu, non sans un effort d'honnêteté digne de tous éloges, que cette pensée pragmatique se révélait, dans ce contexte, beaucoup plus efficace que les démarches méthodiques.

J'aurai l'occasion de revenir sur ces deux sources. Notons pour l'instant que ce sont les seules que j'aie pu repérer dans la littérature pourtant abondante dont les organisations font l'objet. Cette rareté ne saurait s'expliquer seulement par les difficultés d'observation du terrain. L'urgence est en effet un phénomène si universel que l'on devrait s'attendre à ce que les auteurs en fassent mention, ne serait-ce que pour regretter de ne pas en savoir plus long sur ses conséquences. On peut d'ailleurs faire observer, avec quelque malice, qu'une thèse ou un livre a rarement été achevé sans l'aiguillon de l'urgence, et que les ouvrages sur la gestion ne font sûrement pas exception. Les auteurs, en proie à ce sentiment pour leur propre compte, ont fait mine de l'ignorer. C'est - je vais tenter de le démontrer - parce qu'ils manquaient de mots pour en parler et même de lunettes pour le voir.

LE MANQUE DE LÉGITIMITÉ ÉPISTÉMOLOGIQUE

Les sciences humaines se sont édifiées sur le modèle des sciences de la nature: les sciences physiques avec la notion d'équilibre, les sciences naturelles avec la notion d'adaptation. C'est ainsi que la micro-économie de Walras et Pareto, première tentative de mise en équation du comportement des entreprises, postule que celles-ci maximisent leur profit selon une fonction mathématique de leurs ressources et de leurs ventes, de même que les consommateurs maximisent leur satisfaction selon une fonction de leurs consommations. Le temps n'intervient pas: les entreprises sont censées adapter instantanément leurs productions aux prix et leurs prix aux demandes du marché, et les consommateurs connaissent sans délai et sans erreur tout ce qui leur est offert.

Dans ce modèle, l'entreprise, en présence d'une innovation, s'adapte ou meurt, mais il n'est pas imaginé qu'elle réagisse avec irréflexion sous l'effet de l'urgence.

L'irréalisme de cette représentation a suscité de nombreux développements qui visaient à mieux prendre en compte le temps, mais très peu ont intégré l'urgence, et lorsqu'ils l'ont fait, c'est de manière exagérément schématique.

L'école de pensée qui s'en est le plus approchée est celle de la «rationalité limitée», que l'on associe au nom de Herbert Simon. Le décideur est supposé n'avoir accès qu'à une partie des informations pertinentes, et s'arrêter dans son choix, non pas à l'optimum, mais à un niveau «satisfaisant» de sa fonction de préférence.

Ces limitations sont imputées essentiellement au mode de distribution des pouvoirs et des informations, et à la nature incertaine de celles-ci, mais très peu au manque de temps (12). Lorsque ce facteur est explicitement invoqué (13), il opère simplement en empêchant le décideur de trouver la solution optimale faute de données et de calculs suffisants.

La «rationalité limitée» a donc pour effet de détériorer la qualité des décisions. C'est particulièrement explicite dans la branche la plus extrême de cette école de pensée, celle du «modèle de la poubelle» (14). Cette théorie représente un univers à peu près anarchique, où les préférences sont imprécises, les solutions mal connues, et les décideurs frivoles. Elle propose les universi-

tés américaines comme champ d'application et les auteurs, tous professeurs, laissent entendre que, bien que des décisions finissent par se prendre dans ces conditions, elles entraînent de scandaleux gaspillages.

Mais l'urgence n'est qu'à peine évoquée, seulement par le biais de la quantité totale «d'énergie» (sans autre précision) que chaque acteur est disposé à consacrer aux décisions collectives.

Une autre branche, l'école du «search», va nous rapprocher du thème de l'urgence proprement dite. Dans la suite des travaux d'H. Simon, J.G. Stigler (15) (clairement résumé par P. Bonarelli (7)) a supposé qu'un consommateur, convaincu que le bien qu'il convoite est vendu à des prix variés en des points éloignés les uns des autres, va examiner successivement ces prix et s'arrêter lorsqu'il aura le sentiment que chercher plus avant n'en vaudrait pas la peine. A la limite, on l'imagine achetant le premier produit venu, et nous voilà devant le comportement typique du décideur pressé. Or, Stigler n'invoque pas à proprement parler l'urgence, mais attribue de tels choix à de



savants calculs où le décideur mettrait en balance le coût de l'achat le plus avantageux repéré jusque-là et l'espérance mathématique de gain procuré par la poursuite de son investigation. Le temps intervient par le coût qu'il représente, et non pas plus que chez Simon, par ses effets sur la psychologie du décideur.

C'est là, je pense, l'hypothèse commune à tous les travaux évoqués qui les condamne à mal comprendre l'urgence: si peu que l'on en sache sur ses effets, *il est évident que la fonction d'utilité d'un déci-*

deur doit dépendre du temps dont il pense disposer pour choisir.

Ce point est essentiel et il convient de s'y arrêter. En théorie économique, le décideur est résumé, avons-nous dit, par une fonction caractérisant ses préférences, par exemple un profit monétaire, ou un profit plus général incluant par exemple sa sécurité. Il est réputé nourrir ses calculs de toutes les informations nécessaires.

Or, en situation d'urgence, non seulement le nombre de données prises en compte par le décideur est limité par le temps dont il dispose pour s'informer, mais de plus, ses possibilités de recevoir des avis et de méditer sur son intérêt bien compris se trouvent réduites. Traduites en termes



*D'où vient le silence
de la littérature
managériale
sur l'urgence ?*

*La rareté des analyses
consacrées à l'urgence ne
saurait s'expliquer
seulement par les
difficultés d'observation
du terrain.*

mathématiques, ces remarques signifient que non seulement les données, mais la fonction elle-même changent sous l'effet de l'urgence. Selon l'expression connue, l'urgence remplace la réflexion par des réflexes, manière de réagir qui relève a priori de tout autre chose que d'une démarche hypothético-déductive.

Or, étudier scientifiquement un phénomène, c'est y déceler des invariants, trouver, selon le mot de R. Ackoff, ce qu'il y a de semblable dans des choses apparemment uniques. Quand on ne dispose pas, comme en sciences naturelles, d'un matériel suffisant pour y déceler des régularités ni, comme en physique théorique, de lois élémentaires pour construire des modèles, on est dans le domaine de ce que j'ai appelé le «mou» (16) et la science est sans moyen devant le mou. Son approche relève de l'anecdote, de l'histoire ou du roman. L'objet de la présente note est précisément d'en repousser un peu les limites.

La question est compliquée du fait qu'un état d'urgence est rarement une constatation objective. C'est une impression qui habite le décideur, une idée qu'il se fait de l'avenir. Les animaux affrontent eux aussi des dangers soudains, mais leurs réactions sont strictement déterminées face à un stimulus donné, alors qu'un joueur de tennis, pour revenir à cet exemple, ne joue pas la même balle de la même manière selon l'idée qu'il se fait de la suite du match. L'urgence, à cet égard, est le propre de l'homme.

Toutefois, si les hommes sont généralement fiers de ce qui les différencie du reste de la nature, il n'en est pas ainsi pour l'urgence. Les hommes d'affaires acquiescent sans réserve au fait qu'ils sont surmenés, mais ils n'acceptent pas d'être accusés de trancher mal par irréflexion. L'idée d'urgence évoque l'imprévoyance et une mauvaise organisation. Cette mauvaise image s'ajoute, à n'en pas douter, aux obstacles théoriques pour expliquer le silence des livres.

Pourtant, nous allons le voir, ce silence prive les théories d'un concept fort éclairant.

L'URGENCE NÉCESSAIRE

Les théories usuelles de la prise de décision représentent donc un agent économique supputant l'ensemble des éléments du choix pour maximiser une fonction. Mais





ces théories laissent dans l'ombre les raisons pour lesquelles ce calcul aboutit en un temps fini, comme disent les mathématiciens. Qu'est-ce qui empêche le décideur de tergiverser jusqu'à la consommation des siècles? Toute décision, dans la mesure où elle modifie si peu que ce soit le cours des choses, a sur l'histoire du monde des conséquences auxquelles on ne peut associer, *a priori*, aucun horizon dans l'espace ou le temps.

Les économistes nous assurent que les entreprises maximisent leur profit. Si, devant un choix, il était possible de calculer sans ambiguïté le profit correspondant à chaque hypothèse, le décideur pourrait peut-être se déterminer sans délai. Mais, même en avenir certain, un tel calcul est impossible. On sait en effet combien il faut de conventions pour définir un bénéfice annuel (17), et il est clair que la seule considération de l'exercice comptable en cours ne suffit pas; les années ultérieures doivent être prises en compte, mais jusqu'à quand? De plus, l'avenir étant plus ou moins inconnu, jusqu'où va-t-on dans l'exploration des divers scénarios envisageables?

Par ailleurs, une institution n'est jamais une entité homogène. Fabricants, commerçants, financiers et représentants du personnel considèrent chaque option en fonction des intérêts dont ils sont respectivement les gardiens, et l'on ne saurait imaginer entre eux une synthèse indiscutable. Le profit (à supposer que l'on sache de quoi l'on parle) souvent invoqué à cette fin, peut être considéré tout au plus comme une contrainte, dans la mesure où sa disparition prolongée mettrait l'existence de l'entreprise, si elle est à but lucratif, en péril. Mais la crainte de la mort est commune à tout le règne du vivant, et constitue, à cet égard, un indicateur d'un vague immense.

Voilà pour l'intérieur de l'entreprise: mais celle-ci ne saurait de surcroît être indifférente à son image extérieure. C'est ce dernier aspect qui domine dans les actes des pouvoirs publics. En démocratie, tout le monde a le droit d'avoir un avis, et on ne peut guère nourrir l'espoir d'aboutir à une unanimité sur quelque sujet que ce soit. Comment se prennent les décisions?

Ph. Roqueplo (7 et 8) nous en donne une description très claire. Le tumulte des interventions, des problèmes de personnes, des négociations et des intrigues qui caractérise la vie de l'Etat est régi par deux lois d'airain qui font que les décisions, *in fine*, se prennent: d'une part, des échéances précises (parlementaires, budgétaires et

autres) sont respectées quoi qu'il arrive et. d'autre part, toutes les administrations qui ont quelque chose à dire sont invitées à le faire à un stade ou un autre de la procédure. En général, elles ne sont pas d'accord. Alors, le projet de décision voyage d'instance en instance, par niveau hiérarchique croissant, jusqu'à aboutir s'il le faut chez le Premier ministre ou le président de la République, où tous les nœuds gordiens restants sont tranchés en quelques instants.

Il est à noter que plus l'enjeu d'un conflit est politiquement important, plus l'instance qui le tranchera doit être prestigieuse, légitime, protégée. Une telle instance se trouve assaillie d'innombrables sollicitations, donc fort peu disponible pour consacrer du temps à chacune d'elles.

Les responsables d'un tel niveau, comme il est naturel, s'entourent des esprits les plus éclairés. Ainsi se trouve mis en évidence le paradoxe qui veut que les meilleurs énarques et les meilleurs polytechniciens, sélectionnés sur leur talent à résoudre en quatre ou six heures de savants problèmes administratifs ou scientifiques, ne disposent ultimement que de dix minutes pour trancher de questions dont l'importance a fait justement qu'elles sont arrivées jusqu'à eux.

Ce même chiffre de dix minutes est cité par P. Bonarelli (9) pour indiquer le temps consacré à chaque décision dans l'entreprise qu'il a étudiée, mais les explications invoquées sont d'une autre nature. Il s'agit d'un fabricant de matériel électronique dont les produits se démodent vite et sont soumis à une vive concurrence. Avoir le bon produit au bon moment peut rapporter gros, car le prix joue un faible rôle à côté de la rapidité de livraison et de la qualité. On se trouve donc dans un cas où l'information est une denrée périssable, qui doit être exploitée toute fraîche. Par ailleurs, les articles et les clients sont nombreux et variés, de sorte que chaque responsable doit se prononcer sur beaucoup de choix par unité de temps. Dans ces conditions, guère de possibilités pour prendre des ordres ou pour se concerter. Comment assurer la cohérence de tous ces choix?

La solution adoptée, on l'a vu, consiste à appliquer un petit nombre de principes simples; par exemple: «ne faire nous-mêmes que les tâches nobles», «jamais de stock», etc. L'usage s'est établi de donner à un tel code de conduite le nom de «culture d'entreprise». Une étude attentive peut montrer, et ce fut le cas ici, que les décisions ainsi retenues peuvent être à l'occa-

sion très loin de l'optimum économique, mais elles ont l'avantage d'être prises rapidement. Aussi bien l'entreprise en cause connaissait-elle une remarquable prospérité en termes de bénéfices et de taux de croissance.

Voilà donc un cas de gestion dans l'urgence, où les choix font peu de place à la réflexion et l'étude, et pourtant se révèlent justifiés a posteriori si l'on s'en tient du moins au critère du profit comptable. Peters et Waterman et leurs émules érigent ce genre de constatation en véritable religion, et certains s'en indignent. Ainsi, G.Y. Kervern (18) considère que l'apologie du tir réflexe conduit à des mœurs de brutes, et à des erreurs aussi tragiques que la destruction, par un porte-avions le 3 juillet 1988, d'un Airbus civil de 177 pieds confondu avec un avion de chasse de 62 pieds de long.

A quoi P. Bonarelli répond qu'optimiser au sens classique, c'est en réalité sous-optimiser, car le temps passé à réfléchir coûte cher. Il suggère même que la décision rapide prise sur des critères sommaires constitue un optimum «éco-rationnel» (d'après L. Lévy-Garboua).

De la même manière. Ph. Roqueplo considère que la machine gouvernementale remplit une fonction cruciale: elle empêche les catastrophes. Plutôt qu'un état-major général mettant en œuvre une grande stratégie, il faut la voir comme un service d'entretien, voire de sapeurs-pompiers, qui ne fonctionne somme toute pas si mal.

A qui donner raison: à G.Y. Kervern, ou à P. Bonarelli, dont l'affrontement est direct et explicite?

Avant de répondre, je voudrais noter que ces réflexions nous conduisent à un changement de perspective radical par rapport aux théories habituelles: bien loin que la décision savamment méditée soit la norme et l'urgence l'exception pathologique, s'offre à nous l'idée que l'urgence est un ingrédient inévitable de toute prise de décision: seule varie la dose. La décision rationnelle des livres d'où l'urgence est absente serait alors un cas limite, asymptotique. improbable encore que théoriquement intéressant, comme en résistance des matériaux la poutre de Saint-Venant, parfaitement élastique et homogène, donc utopique. mais commode à mettre en équations.

Cette omni-présence de l'urgence est cohérente avec la vision de la marche des organisations que postule la recherche en gestion, au sens de l'article de M. Berry, J.C. Moisdon et C. Riveline de 1979 (19): chaque agent économique se comporte de manière à optimiser les critères sur lesquels

il se sent jugé. Ce caractère local de chaque optimum, qui rend compte des conflits internes évoqués ci-dessus, est une conséquence de l'urgence, car le temps manque pour élaborer sans cesse des compromis. L'urgence croissante a pour effet de réduire encore le nombre de critères pris en compte par chacun.

Cette théorie se présente comme une physiologie descriptive et elle peut rendre compte des échecs comme des succès. Elle va nous aider, en particulier, à éclairer le débat entre G.Y. Kervern et P. Bonarelli. Ce dernier me paraît imprudent de qualifier d'éco-rationnelle la gestion de son entreprise. Cette expression suggère en effet une adéquation réfléchie des moyens aux fins. Or, parmi les dizaines d'entreprises «excellentes» vantées par Peters et Waterman (11), la majorité ont péri ou peu s'en faut dans les années qui ont suivi la publication de leur livre. En effet, les critères simples peuvent se révéler adéquats quelque temps, mais il est très difficile de les remettre en cause quand ce n'est pas le cas.

L'urgence présente en effet, passés les premiers moments d'inquiétude et d'adaptation, de redoutables commodités. Souvent associée à des dangers collectifs, elle constitue une excuse idéale pour justifier oukases, mesures d'exception et jugements expéditifs. Elle finit par être invoquée de façon rhétorique pour repousser les contestations. De plus, quand le détenteur d'un pouvoir rencontre des succès répétés, il est naturellement porté à s'en tenir aux mêmes choix quand leur pertinence a disparu.

On voit donc que G.Y. Kervern a raison de mettre en garde contre ces périls, mais P. Bonarelli n'en est pas moins fondé à témoigner des succès qu'il a constatés.

Une tentation serait peut-être pour un économiste de traduire cette discussion sous forme mathématique, en imaginant par exemple une fonction croissante du profit avec le temps de réflexion, mais décroissante avec le caractère périssable de l'information. On trouverait, en fonction de quelques paramètres caractérisant chaque décision, un temps de réflexion optimal. Mais il est probable qu'un tel modèle ne nous instruirait guère en raison de toutes les simplifications auxquelles il faudrait consentir pour en donner une expression calculable et il laisserait dans l'ombre bien des aspects de l'urgence que nous avons recensés chemin faisant. Je voudrais proposer une approche théorique que je crois plus féconde, fondée sur l'évaluation des coûts et la recherche en gestion.

LA BONNE URGENCE EXPLIQUÉE

La principale difficulté que la science économique laisse dans l'ombre réside, on l'a vu, dans l'utilité indiscutable de l'urgence, au moins à court terme, dans de nombreuses situations. C'est le cas dans les deux exemples précédents, et c'est ce qu'ont également observé D. Fixari et F. Pallez (*Petit traité d'urgence* (20)) et J.C. Moisson (*Grands projets, organisation et urgence* (21)). dans des travaux récents.

L'analyse que je proposerai repose sur deux distinctions:

- la distinction entre «l'observateur» et «l'agent économique»;
- la distinction entre «complexité d'abondance» et «complexité de sens».

Constatant qu'il n'est pas possible de calculer de manière indiscutable le coût d'un bien ou d'un service, j'ai montré (17) qu'il est en revanche possible de définir avec précision le coût d'une décision ou d'un événement pour un observateur déterminé. L'«observateur» est une entité qui recense tous les effets, quantitatifs et qualitatifs, de la décision ou de l'événement considérés. Rien ne dit qu'il se trouvera deux observateurs pour ressentir à l'identique une alternative déterminée. L'observateur est une conscience libre.

Par contraste, «l'agent économique», je l'ai dit plus haut, est un décideur logique, en ceci qu'il optimise les jugements dont il se sent l'objet. Ces jugements font partie des éléments qui entrent dans son appréciation personnelle en tant qu'observateur, mais ce ne sont pas les seuls, en sorte qu'il peut affirmer sans mentir que sa décision lui déplaît, mais les ordres sont les ordres et, que voulez-vous, ce n'est pas moi qui fais les règlements.

La deuxième distinction part de la remarque que l'appréciation de «complexité» portée sur une situation renvoie à des difficultés de natures bien différentes. Un problème peut être déclaré complexe parce qu'il comporte beaucoup de solutions et que les moyens sont limités pour les explorer toutes. Mais cette épithète est aussi employée pour caractériser des problèmes qui n'offrent que peu de solutions (nommer Untel ou Untel à un poste-clé) mais où les points de vue sur le choix sont divers, antagonistes et puissants.

La seule considération d'un «profit» ou de la «fonction d'utilité» du décideur revient à confondre observateur et agent économique, et à négliger la complexité de



sens pour ne garder que la complexité d'abondance.

Avec ces restrictions, il est clair que moins le décideur a de temps, plus la décision est mauvaise à ses yeux.

En revanche, si l'on retient les distinctions précédentes, il apparaît que l'urgence peut être bénéfique, car si l'on peut admettre qu'en général elle nuit à la maîtrise de la complexité d'abondance (encore que l'urgence ait souvent pour effet de stimuler les recherches et les calculs), il est clair qu'elle peut souvent diminuer la complexité de sens: le manque de temps limite les possibilités de discussions et pousse à privilégier des enjeux simples, comme on le voit à la limite dans les cas d'union sacrée face à une catastrophe collective.

Le cheminement des choix gouvernementaux tel que le décrit Ph. Roqueplo, peut alors s'analyser schématiquement comme un traitement de l'abondance grâce à la consultation méthodique des administrations compétentes, conclu par un traitement du sens au sommet.

Dans les entreprises, à présent, la bonne urgence se manifeste notamment de deux manières: comme moyen de concurrence au niveau global, comme moyen de protection au niveau des exécutants. Pour le montrer, imaginons un poste de travail parfaitement taylorisé, et introduisons des perturbations: pannes, changements de cadence, de produit ou de technique.

Trois conséquences possibles: ou bien les performances se dégradent, ou bien l'opérateur se débrouille pour faire face sans dommage, ou bien un nouveau dispositif, technique ou organisationnel, apporte un remède permanent. On voit comment les changements rapides peuvent devenir un moyen de compétition, en créant l'urgence chez soi et chez les concurrents et en y faisant face mieux qu'eux. C'est manifestement le cas pour l'entreprise de P. Bonarelli.

La troisième issue, celle de la réponse programmée, est évidemment la plus désirable. C'est à cette catégorie que l'on peut assimiler les systèmes automatisés qui s'adaptent aux événements, les consignes méthodiques et l'entraînement auxquels on soumet par exemple les pilotes d'avion.

A la limite, l'urgence disparaît si hommes et systèmes ont le temps de réagir à propos.

Mais il est à penser que c'est la deuxième issue, celle de la débrouillardise locale, qui prévaut le plus souvent dans l'industrie d'aujourd'hui, car il est rare que les perturbations s'y reproduisent avec une per-

manence suffisante pour permettre leur résolution systématique. Il en résulte que la bonne marche repose de plus en plus sur l'habileté et le dévouement des opérateurs. C'est notamment ce qu'on montra V. Rigal et T. Weil à propos des pannes (22) et Y. Barraquand et P. Maruani à propos de la conduite des installations de haute technologie (23).

Par rapport à l'ouvrier taylorisé, l'opérateur voit alors s'accroître à la fois la complexité d'abondance et la complexité de sens de son poste. Sa «zone d'incertitude», au sens de la sociologie des organisations (23) s'agrandit. Selon sa qualification, son caractère, les réseaux de relations qu'il a pu nouer, il appréciera de manière variée cette nouvelle condition, mais on imagine et on observe d'ailleurs de nombreuses circonstances (cf. J.C. Moisdon (21)) où les urgences protègent son statut et allègent, à l'instar d'un ministre, les complexités de sens qu'il affronte.

Ces remarques invitent à une réflexion plus générale sur la place de l'urgence dans la gestion des organisations d'aujourd'hui, réflexion sur laquelle je voudrais conclure.

L'URGENCE AUJOURD'HUI

Bien que tout aille de plus en plus vite, il n'est pas certain, comme je l'ai dit au début, que l'urgence sévisse de nos jours avec une plus grande virulence que dans les époques antérieures. Autour du Roi-Soleil, la fébrilité était sans doute analogue à celle qui règne autour d'un chef d'Etat d'aujourd'hui, et on ne saurait dire si le téléphone et la télécopie ont atténué ou aggravé le phénomène.

De même, dans la vie des affaires, s'il ne fait pas de doute que les innovations techniques et commerciales se succèdent à un rythme sans précédent, les moyens d'y faire face se multiplient à un rythme comparable.

Cela étant, les délais propres à l'esprit humain, délais d'apprentissage, de compréhension et de contrôle, n'ont pas beaucoup varié, et il en résulte des modifications profondes dans la gestion des entreprises. En particulier, nous venons de le voir, la vitesse des changements est devenue un moyen privilégié de concurrence, comme la vitesse de balle au tennis, et l'un des moyens de réussir en la matière est de délé-

guer le maximum de responsabilités à ceux qui sont confrontés aux faits élémentaires.

C'est tout l'opposé de l'organisation scientifique du travail selon Taylor pour laquelle la pensée et l'autorité sont en haut et l'action pratique en bas. L'heure est à la décentralisation, la souplesse et la convivialité. Les caractéristiques des individus, leurs aspirations et leurs affinités sont prises aujourd'hui en grande considération, et tout cela dessine les traits d'un nouvel humanisme qui n'est pas sans charme (cf. mon *Essai sur l'urgence* (24): chapitre VI: «L'urgence et les personnes»).

Toutefois, ces dynamiques républicaines de camarades ne sont accessibles qu'à ceux qui disposent des talents requis. Les autres, qui s'accommodent souvent fort bien des tâches répétitives et des hiérarchies aujourd'hui vilipendées, ont de plus en plus de mal à trouver leur place. Pour reprendre la métaphore du tennis, l'écart entre bons et mauvais joueurs s'est creusé. Selon l'expression convenue, c'est l'économie à deux vitesses, économie cruelle aux plus lents.

Le rythme toujours plus trépidant de la vie des affaires n'est pas homogène; beaucoup d'organisations marchent encore au train de sénateur du siècle dernier ou de l'entre-deux-guerres. C'est le cas notamment des administrations publiques, dont la vie est régie par de pesants impératifs réglementaires.

La cohabitation entre ces divers régimes de vitesse est malaisée et tourne, là aussi, au désavantage des plus lents: les hommes d'affaires voient leur prestige s'améliorer d'année en année, tandis que celui des fonctionnaires décline symétriquement. L'image de l'Etat se dégrade et la gestion des intérêts à long terme dont il est le garant en souffre.

Cela étant, rien ne dit que le monde des affaires soit à l'abri de dérives analogues.

S'il n'est pas certain que les responsables d'aujourd'hui sont plus surmenés que ceux de jadis, il y a une différence importante: au temps des innovations peu fréquentes, les mille problèmes qu'ils réglèrent chaque jour changeaient peu de libellé, de sorte qu'ils s'instruisaient de leurs succès et de leurs erreurs, et des doctrines pouvaient servir durablement de fil conducteur à leurs choix. De nos jours, on n'ose plus guère parler de planification, encore un peu de choix stratégiques, mais sans grande conviction. Un pragmatisme au jour le jour, excusé par l'urgence, risque de nuire aux réflexions sur le moyen et le long terme.

Les théories usuelles de la prise de décision laissent dans l'ombre les raisons pour lesquelles les calculs du décideur aboutissent en un temps fini. Qu'est-ce qui l'empêche de tergiverser jusqu'à la consommation des siècles !

Les urgences d'aujourd'hui sont donc plus dangereuses que celles d'hier, conclusion qui désigne une urgence particulière: celle de réfléchir à ce phénomène. Les recherches, dans ce domaine, se heurtent aux difficultés que connaissent bien les chercheurs en gestion, à savoir allier une implication suffisante dans l'action pour observer les faits, à un détachement méthodologique suffisant pour les analyser objectivement; difficultés aggravées, comme je l'ai noté au début, par la nature même de l'urgence.

Mais il faut au préalable que l'urgence soit considérée comme un objet de recherche acceptable, un aspect normal de toute gestion. C'est ce dernier objectif que le présent article a pour objet de servir. •

Bien loin que la décision
savamment méditée soi: la
norme et l'urgence
l'exception pathologique,
s'offre à nous l'idée que
l'urgence est un ingrédient
inévitable de toute prise
de décision:
seule varie la dose.

RÉFÉRENCES

- (1) Alvin Toffler - *Le choc du futur*. Denoël. 1971.
- (2) H. Mintzberg - *Le manager au quotidien*. Les éditions d'organisation. 1984.
- (3) J.L. Delpeuch, A. Lauvergeon - *Sur les traces des dirigeants*. Calmann-Lévy. 1988.
- (4) P.R. Lawrence et J.W. Lorsch - *Adapter les structures de l'entreprise*. Les éditions d'organisation. 1973.
- (5) H. Mintzberg - *Structure et dynamique des organisations*. Les éditions d'organisation, 1982.
- (6) C. Riveline - «Pour une ethnographie des organisations». *Revue Enseignement et Gestion*. 1983.
- (7) Ph. Roqueplo et M. Matheu - «Cabinet ministériel». *Gérer et Comprendre* n° 5, décembre 1986.
- (8) Ph. Roqueplo - «Regards sur la complexité du pouvoir». *Gérer et Comprendre* n° 19, juin 1990.
- (9) P. Bonarelli - Rationalité et culture d'entreprise, thèse de doctorat en gestion de l'Ecole polytechnique, mai 1990.
- (10) M. Berry - «La rationalité face à l'urgence». *Gérer et Comprendre* n° 17, décembre 1989.
- (11) T. Peters et R. Waterman - *Le prix de l'excellence*. Interéditions. 1983.
- (12) H.A. Simon - *Models of bounded rationality*. Vol. 2. «Behavioral economics and business organizations». The MIT press. 1982.
- (13) H.A. Simon - Article «Bounded rationality», in: *The New Palgrave Dictionary of Economics* (1988), p. 266-267.
- (14) Michael D. Cohen, James C March, Johan P. Olsen - «A garbage can model of organizational choice». *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, mars 1972, p. 1 à 25.
- (15) J.C. Stigler - «The Economics of Information». *Journal of Political Economy* n° 69, 1961.
- (16) C. Riveline - «Essai sur le dur et le mou». *La Jaune et la Rouge*, juin 1985.
- (17) C. Riveline - *Cours d'évaluation des coûts*. Publication Ecole des Mines. 1990.
- (18) G.Y. Kervern - «Le coût de l'excellence». *Gérer et Comprendre* n° 17, décembre 1989.
- (19) M. Berry, J.C. Moisdon, C. Riveline - «Qu'est-ce que la recherche en gestion?». *Revue Informatique et Gestion*, septembre-octobre 1979.
- (20) D. Fixari, F. Pallez - *Petit traité d'urgence*. Publication Ecole des Mines, octobre 1990.
- (21) J.C. Moisdon - «Grands projets, organisation et urgence». *Séminaire Vie des Affaires*, réunion du 7 décembre 1990.
- (22) V. Rigal et T. Weil - «Les pannes dans l'industrie». *Gérer et Comprendre* n° 2-3-4, mars-septembre 1986.
- (23) Y. Barraquand et P. Maruani - «Mourir à petit feu de la modernisation». *Gérer et Comprendre* n° 8, septembre 1987.
- (24) C. Riveline - *Essai sur l'urgence*. Publication Ecole des Mines de Paris, septembre 1990.

REMERCIEMENTS

Cet article a bénéficié de recommandations précieuses de la part du Comité de Rédaction de *Gérer et Comprendre*, représenté par MM. M. Berry, M. Matheu, G. de Pourville et M. Villette.

Il a également tiré parti des remarques qu'ont bien voulu communiquer à l'auteur, à propos de son *Essai sur l'urgence*, les personnes ci-après: M.P. Agrell, Mlle D. Dron, MM. F. Engel, D. Fixari, P. Gardent, Mme Cl. Hocquard, MM. F. Jacq, G.Y. Kervern, F. Lévêque, P. Maruani, P. Millot, J.C. Moisdon, J.M. Oury, Mme F. Pallez, MM. J.P. Peter, G. Postel-Vinay, F. Valerian, B. Walliser, T. Weil, auxquelles il convient d'ajouter les élèves de l'option «Gestion scientifique» de l'Ecole des Mines de Paris, promotion 1988.