
Extrait de « Les patrons sont-ils des mous ? » Bernard Biedermann
Conjoncture et décisions www.theoreco.com Deux sphères, deux consciences
Mots clés : Keynes, Popper, Ricardo, kalecki, Robinson, Eshag, Knight, Combemale, Muth, Lucas, Villieu, Nême, Caverni, Taux de marge, Profit, investissements, demande effective, anticipations ,

Deux sphères, deux consciences

Le quotidien de l'économie Les Échos a publié en l'an 2000 une très intéressante série d'articles portant sur « l'art de la gestion des risques », écrits par des spécialistes de toutes origines professionnelles, dirigeants, économistes, ingénieurs, consultants et chercheurs, tous motivés par la recherche de solutions qui minimisent les effets des risques qui menacent les entreprises, qu'ils soient, financiers, opérationnels, commerciaux, juridiques, stratégiques, d'espionnage, environnementaux, personnels ou médicaux. Ces articles ont été formulés selon une approche souvent théorique mais comportant toujours des exemples concrets, le but étant de faire un tour d'horizon en matière de management du risque, le terme de risque s'appliquant aux effets négatifs d'événements extérieurs ou intérieurs ayant un coût pour l'entreprise. Sans vouloir résumer d'une manière trop simpliste le contenu et la richesse de ces articles on pouvait dégager plusieurs thèmes récurrents :

- la prise de conscience des risques potentiels dans tous les domaines ;
- la nécessité d'adopter une méthode d'analyse et de gestion, par des approches complémentaires (intervention de consultants, approche par scénarios...) ;
- l'identification, la mesure et l'évaluation des risques ;
- l'élaboration de solutions ;
- la mise en œuvre de plans qualité.

Les auteurs recommandent que le risque soit traité par des professionnels dans le cadre d'un projet global, avec ce que cela comporte de réflexion, de méthode et de processus qualité. Compte tenu de l'importance que l'on assigne aujourd'hui au risque il va sans dire que de telles décisions sont prises au niveau des dirigeants, car elles concernent toutes les fonctions de l'entreprise. Le domaine de la gestion du risque présente des analogies et des symétries avec celui de la gestion des investissements. Il y a bien sûr l'aspect financier qui oppose pertes et

coûts liés à une catastrophe, aux gains résultant d'un investissement. Mais il y a aussi le fait qu'une démarche d'analyse puisse ne pas avoir de limites précises lorsqu'il s'agit d'études de marché dont le but est le lancement de nouveaux produits. On se rend compte que plus l'analyse est poussée, plus on découvre de nouveaux risques potentiels ; et parfois une étude de marché plus affinée rend la stratégie du produit encore plus délicate, ce qui est contraire à l'objectif recherché. Dans les deux cas s'organisent des actions de recherche qui en se développant accroissent la complexité de la connaissance des choses, et de ce fait rendent la prise de décision finale plus difficile. Reconnaissons que cette difficulté augmente heureusement à un rythme décroissant! Il y a aussi le fait que l'on bute sur cette chose que l'on appelle incertitude, qui comprend tout ce que l'on ne sait pas, qui n'est pas mesurable, qui n'est pas probabilisable, que l'on ne peut cerner, mais avec laquelle le décideur devra composer au moment de son choix. Et en fonction du tempérament de l'entrepreneur l'incertitude pèsera plus ou moins fortement dans le processus de décision.

Ainsi il faut distinguer deux sphères distinctes, celle de l'analyse et celle de la décision. Cette dichotomie n'est pas la simple transposition de la méthode selon laquelle certains manuels de philosophie divisaient autrefois l'activité humaine en deux parties, « la connaissance » puis « l'action », mais l'effet de ce que, dans la réalité, le comportement de choix du décideur n'est pas automatiquement dicté par les réflexions de ceux qui ont analysé, et ceci a des implications économiques que la microéconomie sous-estime largement. La microéconomie postule en effet que le choix de l'entrepreneur est conforme aux hypothèses et découle naturellement des fonctions de maximisation. Or si le calcul de maximisation du profit en tant que principe et de guide, ne peut être remis en cause, les décisions prises n'ont pas ce caractère absolu. Même lorsqu'ils auront pris conscience de tous les risques potentiels de leur entreprise, les dirigeants ne décideront pas tous pour autant de contracter des assurances compensant la totalité des pertes potentielles, comme en toute logique ils devraient le faire après leur évaluation financière. Dans le même ordre d'idée, l'entrepreneur lambda, même quand l'incertitude ne joue pas, n'ajuste pas en permanence son stock de capital au niveau de ce qu'indiquent les fonctions d'optimisation. Ce constat peut bien sûr faire l'objet d'explications psychologique relatives aux motivations qui guident l'entrepreneur, mais la préoccupation de l'économiste est de découvrir les implications d'un comportement que l'on qualifie à tort d'"irrationnel". Pourtant, les techniques d'aide à la décision ne manquent pas, recherche opérationnelle, méthodes multicritères, construction d'arbres de décisions, approches probabilistes. Elles présentent l'avantage de structurer la réflexion et de préparer la décision, elles n'ont cependant pas permis d'établir un lien rationnel entre la réflexion et la décision. Comme a pu le constater Jean-Paul Caverni dans *Les pièges de la raison* (Sciences Humaines, n°2) :

« Dans l'incertitude [...], le décideur construit un arbre de décision pour projeter les conséquences des différents choix possibles quant à la probabilité et à l'utilité des événements correspondants. Il décide entre les choix selon une règle de maximisation de la valeur espérée ou de l'utilité attendue. Cette première orientation s'est révélée incapable de prédire les décisions effectivement prises

par les individus et donc a fortiori de décrire les processus mentaux qu'ils mettent en œuvre pour décider ». On décrit ici le décideur comme grand stratège, à la tête d'un arsenal de prévisions, scénarios, calculs, programmes, projets, qu'une organisation disciplinée et efficace élabore sous sa direction, et dont il conduit fermement et sereinement la réalisation. Représentation mythique ou modèle normatif ? L'important est que se révèle une trame commune, une sorte de modèle de base, implicite, de la décision stratégique, qui comporte trois temps successifs :

- l'anticipation : les décisions procèdent de l'état futur de l'environnement ;
- le choix : le décideur est le dirigeant qui exprime sa volonté, fruit de son analyse ;
- la mise en œuvre: le choix arrêté par le dirigeant est réalisé par l'entreprise conformément à sa volonté. Malheureusement, de nombreuses études empiriques ont montré que le processus de décision stratégique dans les entreprises s'écarte sensiblement de ce modèle rationnel et linéaire (Hervé Laroche: Les décisions stratégiques ou la petite fabrique de la stratégie d'entreprise. 1993). En annotation de cet article, Hervé Laroche précise que « Dans une étude portant sur 73 cas, NUTT estime à moins de 20 % les choix résultant d'un processus rationnel (Types of Organisational Decision Processes. Administrative Sciences Quarterly, p.29, 414-450, 1984). Après analyse de 136 cas, Hickson et ses collègues n'identifient que 42 cas de processus fluides, ceux qui dans leur typologie se rapprochent le plus de la norme rationnelle (Top Decision. Oxford : Blackwell, 1986). La pensée stratégique du dirigeant a donc des limites qu'il dépasse « en faisant confiance à l'expérience, aux analogies, à sa perception, à l'intuition... ». On risque alors de décrire ce comportement comme irrationnel car s'appuyant sur des « croyances ». Dans ce même article, Hervé Laroche introduit la notion de paradigme stratégique, dans lesquels la réalité des décisions stratégiques est bien éloignée de l'image mythique. La psychologie du comportement pourrait ici nous éclairer sur les raisons profondes intervenant dans le processus de décision, mais ceci n'est pas véritablement notre sujet, qui porte plus sur le type de décisions prises.

Quatre alpinistes

Laissons de côté le calcul économique pour une virée en montagne. Quatre alpinistes s'approchent d'un sommet qui n'a jamais été escaladé. Au pied de la partie la plus raide, les alpinistes envisagent la voie par laquelle ils vont passer. Malheureusement toute une zone ne peut être visible qu'en étant vraiment engagé dans l'escalade et les cartes de topographie sont imprécises. Le premier, agriculteur, voudra abandonner le projet, car « quand on sait pas on y va pas ! » Le deuxième, l'intellectuel, voudra passer du temps sur la carte en la comparant avec ce qu'il peut deviner (malheureusement, en montagne, il faut respecter des horaires et partir en retard est risqué). Le troisième, un parisien optimiste qui ne

veut pas être venu pour rien, proposera « d'y aller et si ça passe mal de faire demi-tour » (lui, il ne sait pas que dans certaine course de montagne il n'est pas possible de faire un retour en arrière). Le quatrième sera partant, mais avec pour objectif de commencer l'escalade très tôt le matin afin de bénéficier d'une marge de temps d'avance. Dans cette anecdote, l'incertitude a eu pour effet de figer pendant quelques instants nos alpinistes, de leur faire perdre du temps. Elle a aussi provoqué des réactions totalement différentes. L'incertitude est impossible à mesurer, on sait qu'elle cache quelque chose d'important, on ne peut l'atteindre mais elle attire parce que l'on a besoin de la cerner car on pense, à tort, qu'on peut la réduire pour découvrir les menaces inconnues. La nature humaine n'aime pas l'incertitude et l'approche qui consiste à distinguer deux sphères se justifie d'autant plus que s'accroît le degré d'incertitude au moment de la décision. En d'autres termes, nous avons adopté ici une approche subjectiviste dans le sens où, pour comprendre les décisions, c'est l'association anticipations-intentions qui compte. En outre, à partir du moment où l'incertitude empêche la mesure, et donc tout calcul de probabilité, l'approche économique par les probabilités subjectives ne peut vraiment pas proposer de solution à un problème donné. Tout au plus pourrait-on avoir une approche globale qui partirait de l'hypothèse selon laquelle il est possible de connaître a priori la répartition des types de comportements face à l'incertitude (x % de parisiens, y % d'agriculteurs, z % d'intellectuels, etc.). La dichotomie que nous expliquons par l'émergence de l'incertitude se justifie également par le degré de complexité et le volume des informations qui environnent l'entrepreneur. En toute rigueur, si l'entrepreneur avait un comportement conforme aux hypothèses de l'analyse microéconomique, il aurait à résoudre un nombre très important d'équations sur la base de la connaissance du marché : positionnement, forme et inclinaison des courbes de demandes, de coûts de l'entreprise et de celles de ses concurrents et fournisseurs! Il lui faudrait aussi connaître le mode de formation de ses prix et si possible l'état de la demande globale. Ajoutons que ceci doit se faire à temps compté. Heureusement, dans la réalité, l'entrepreneur trouve un équilibre entre ce que lui coûte l'information, le gain qu'elle induit, et ce que pourrait lui apporter la recherche d'informations complémentaires, et ce, ne l'oublions pas, dans une durée de temps limitée. En général, et surtout dans nos économies complexes (de par les processus de production et la grande variété des biens et services), les décideurs ont conscience qu'ils ne pourront atteindre le niveau d'information qu'ils jugent nécessaire pour prendre les décisions qu'ils estiment suffisamment fondées. Dans ces conditions l'entrepreneur lambda qui ne peut résoudre ses équations et qui prend conscience que matériellement il ne pourrait les résoudre, n'est plus un «micro-économiste» mais une personnalité avec son comportement, sa responsabilité et sa manière de prendre des décisions; il définit ainsi un autre univers que l'on ne peut assimiler à celui de l'analyse.

Une conscience à deux étages

Dans *L'Être et le Néant*, Jean-Paul Sartre élabore une philosophie de la conscience fondée sur la constatation que celle-ci possède cette particularité d'avoir aussi conscience d'elle-même. Ma conscience a faculté de pouvoir s'observer elle-même entraînant d'avoir conscience de la table qui est devant moi. Très schématiquement il y a dans l'approche de Sartre une conscience à deux étages. L'économie que nous voudrions décrire est aussi construite à deux niveaux avec une observation d'elle-même. Le concept de tri exposé dans les chapitres précédents, et qui participe au processus d'explication du niveau de l'investissement, n'intègre que des valeurs anticipées (prix, quantités, salaires, taux d'intérêt). Mais dès que la réalisation des projets est effective (mise en service des équipements, prise de fonction des employés), l'entreprise enclenche une tâche récurrente de prévisions visant à déterminer les quantités de production et d'emploi qui ne sont pas forcément égales aux valeurs des hypothèses retenues dans le tri. Cette tâche véritablement opérationnelle fait implicitement partie du modèle d'anticipation du tri. Lorsqu'un entrepreneur établit ses anticipations de ventes, prix et quantités d'un nouveau produit liées à un projet d'investissement, il assume aussi le fait qu'il devra, une fois le projet lancé, effectuer cette tâche régulière de prévision pour adapter l'offre à la demande. Autrement dit, l'entrepreneur anticipe ses futures activités d'anticipation. Ceci peut sembler sans intérêt, parce que l'on ne voit pas a priori l'intérêt que l'entrepreneur aurait à expliciter et passer du temps sur une telle réflexion, à part le fait de prévoir la charge des activités de marketing. Mais lorsque l'on se situe au niveau global et dynamique dans un système dans lequel règne une dose d'incertitude, l'idée de l'anticipation des anticipations prend tout son sens. Il faut d'abord se rappeler que la mémoire du passé économique nourrit la réflexion au moment des études de projets, en particulier pour ce qui concerne les leçons que l'on a pu tirer des comparaisons entre les prévisions passées et leurs réalisations plus ou moins conformes à ces prévisions. Il y a donc échange d'informations entre le passé et la sphère des anticipations. De plus, comme le degré d'incertitude fluctue lui aussi avec le temps, l'importance accordée, au moment du projet, aux prévisions opérationnelles de production qu'il faudra réaliser à chaque période, est plus ou moins forte. Si dans un projet on s'attend à ce que le niveau de l'incertitude perdure, la signification et l'intérêt portés à la future activité de prévision en seront d'autant plus forts. Il faut visualiser le processus de tri dans la flèche du temps, comme quelque chose de permanent, continu, irréversible et qui se périmé à l'instant présent + une seconde. Par le processus de tri, l'économie s'observe, s'auto-analyse, et surtout se projette dans le futur, particulièrement en tant qu'elle aura à assumer les tâches obligatoires d'anticipation. Un processus de tri qui ne se comporterait pas comme cela correspondrait à quelque chose de mécanique. Le fait d'anticiper l'activité de prévision influence le processus d'analyse lui-même. Le degré d'incertitude anticipée agit sur les recommandations et le choix des investissements par l'apparition de critères comme celui de l'irréversibilité des

possibilités techniques de l'investissement (la possibilité de retour arrière, l'option location, la politique de prix des produits...).

Bien que ne s'appliquant qu'à des variables virtuelles, anticipées et d'intention, le tri indique des possibilités de directions partiellement irréversibles qui seront le cas échéant modifiées, partiellement, car ensuite l'économie emprunte librement des bifurcations réalisables (au sens de cohérence opérationnelle) à la suite du jeu des prévisions et de la confrontation aux marchés. Il n'y a évidemment pas coïncidence rigoureuse entre ce que l'on peut attendre du tri et sa réalisation mais on peut dire que l'économie est en permanence, et de manière évolutive, préconçue par le tri, qui agit comme une conscience à deux niveaux. Sans cette conscience supérieure, le système économique ne serait pas pérenne, il ne serait qu'une mécanique s'auto-reproduisant, déterministe, ce qu'il n'est pas. Dans cette vision du système économique nous ne mettons pas sur le même plan les anticipations des investissements et celles des anticipations des biens produits comme c'est le cas dans les modèles théoriques classiques. En d'autres termes, nous pensons qu'il faut approcher l'ensemble contenant les projets à un moment donné par un concept spécifique. Cette dichotomie ne se justifie pas uniquement par le fait que l'optique est celle du long terme, mais surtout parce que les anticipations faites dans le cadre du tri sont complètement virtuelles, pour deux raisons. D'abord parce qu'elles n'ont pas fait l'objet d'une confrontation sur les marchés, et ensuite parce qu'elles construisent une économie imaginaire, faite d'hypothèses, et caractérisée par sa logique et ses causalités. Cette économie, en tant qu'elle est un agrégat de tous les tri pondérés de toutes les entreprises, a peu de chance d'être viable car elle n'a pas été construite à partir d'expérience de marché, sauf à considérer qu'il y a perfection de l'information, que le mécanisme des anticipations rationnelles fonctionne totalement (c'est-à-dire que tous les entrepreneurs disposent de toutes les informations dont ils ont besoin pour faire leurs anticipations), qu'il n'y a pas de choc extérieur sur le système et qu'il n'y a pas d'incertitude au moment où les anticipations sont élaborées, ce qui fait beaucoup de conditions! La prise en compte du comportement d'otm appliqué à la décision d'investir renforce l'idée d'une double conscience. Un entrepreneur qui élimine les projets d'investissement dont la rentabilité est selon lui insuffisante a tout à fait conscience qu'il décide de ne pas répondre pas à la demande d'une partie de son marché potentiel. Il est de plus tout naturel de penser que l'entrepreneur gardera en mémoire le fait de ne pas avoir adressé tout le marché et se posera régulièrement la question de savoir si ce marché délaissé demeure potentiel ou pas, car entre temps ses concurrents auront pu accroître leurs parts. En généralisant, on peut donc supposer qu'en situation d'otm élevé durable, le système économique a en permanence conscience d'une demande potentielle « non traitée ». Cette conscience établie à un niveau supérieure doit certainement avoir des implications sur la conjoncture ; peut être qu'au moment de la reprise, la confiance dans l'état de la demande en sera confortée par la conscience des cumuls des marchés préalablement délaissés. D'une manière plus générale, on sous-estime l'influence que joue la presse économique sur les décisions d'investissements d'innovation. À ce titre, l'exemple des nouvelles technologies est révélateur. Quel investisseur européen pourra nier que sa

décision de lancer sa start-up (ou la date de son lancement) ait été influencée par tout le tam-tam médiatique en provenance des États-Unis? Les commentaires réguliers de la presse spécialisée sur l'état des prévisions des entrepreneurs à court et à long terme sont de nature à influencer les anticipations individuelles. Chacun a aujourd'hui la possibilité d'avoir une idée de ce que tous pensent de l'avenir. Notre système analyse ses propres analyses, ce qui lui confère une souplesse d'adaptation. Pour ceux qui suivent quotidiennement l'actualité économique ceci semble évident et banal, mais il n'est pas sûr qu'à l'époque de Keynes cette fonction avait autant d'importance. Bien entendu, les chambres patronales existaient mais la demande d'informations venant de la start-up ou du grand groupe n'a jamais été aussi forte qu'en cette période de mondialisation croissante et d'innovations technologiques. Cette demande est d'autant plus accentuée que les délais de décision d'investir sont de plus en plus courts ; trois mois de retard dans le lancement d'une start-up compromettent sa réussite. Un déphasage des revenus d'un investissement de six mois par rapport au business plan s'avère d'autant plus inquiétant que sa rentabilité est faible. Pour toutes ces raisons, notre système économique a besoin de cette conscience supplémentaire; pourrait-on imaginer de nos jours que soudain plus aucune information relative au marché et aux prévisions ne soit publiée, les entreprises n'ayant alors plus que leurs résultats et quelques informations remontant des marchés pour prendre leurs décisions?

Cette vision de l'économie conduit à rejeter les analogies faites entre les mécanismes économiques et ceux de la physique. L'économie ne se comporte pas comme une mécanique pour laquelle le temps est découpé en moments identiques découlant chacun du précédent. Le système économique ressemblerait plus à un processus biologique, comme une chose qui change en permanence au fur et à mesure qu'elle prend forme. Comme dans la cellule biologique il y a une mémoire, mais ce qui est spécifique c'est cette projection intelligente et permanente vers l'avenir qui est en fait un moteur adaptatif et opérationnel. Or ceci n'existe pas en biologie, les chromosomes d'une cellule programment son avenir sans grande marge de manœuvre, et l'adaptation à l'environnement résulte de mécanismes inhérents à la cellule. Il y a donc symétrie opposée entre l'organisme vivant qui opère grâce à la mémoire du passé et le système économique qui fonctionne et se constitue sur la base d'anticipations.

Le secret des affaires

La sphère virtuelle que nous appellerons plus loin « couche virtuelle » comprend l'ensemble des anticipations, projets et prévisions des agents économiques. Nul n'ignore que le monde des affaires et particulièrement celui des projets d'investissements et d'innovations s'entoure du secret des affaires. Comme nous le verrons plus tard, ceci a pour effet d'induire une certaine incohérence entre les projets mais aussi de renforcer l'indéterminisme du système. Pour comprendre cette affirmation, citons Popper à propos de la liberté de l'individu, car nous

établissons à nouveau une analogie entre la conscience humaine et le fonctionnement de nos systèmes économiques :

« Nous pouvons prédire aujourd'hui qu'une idée viendra à l'esprit de quelqu'un d'ici un mois, et que c'est seulement alors qu'elle sera communiquée, et acceptée ; et d'ici là, la prédiction est censée demeurer secrète. Mais cette objection implique que nous avons prédit le système de l'extérieur plutôt que de l'intérieur : nous avons pris des mesures (le secret) afin de ne pas l'influencer. Aussi n'était ce pas une prédiction sur "nous-mêmes". Au surplus, même à supposer que nous appartenions effectivement au système à propos duquel nous avons fait une prédiction, nous pouvons tout au plus décider de tenir nos résultats secrets. Et ne soyons pas naïfs au point de supposer que nous pouvons prédire d'une manière scientifique que nous mettrons nos décisions en pratique surtout si, en raison d'une croissance imprévue de notre connaissance, les circonstances devaient changer. Ce serait en effet l'équivalent de présumer résolue la question – si l'auto prédiction est ou non possible – que de supposer que nous puissions prédire ces choses de nous-mêmes. » (Sir Karl Popper : L'Univers irrésolu. Plaidoyer pour l'indéterminisme, la prédiction de la croissance de la connaissance.)