

De l'instabilité en économie et en gestion

Instability in economics and management

Redslob, Alain

Universidad Bernardo O'Higgins, Chile/Panthéon-Assas Université, France

alain.redslob@u-paris2.fr

 <https://orcid.org/0000-0002-2576-9049>

Marcu, Laura

Valahia University of Târgoviste, Romania

laura_marcu_uvt@yahoo.fr

 <https://orcid.org/0000-0003-2474-3450>

Résumé

Si les théories visent à les abstraire, les faits priment toujours, parce qu'ils exhalent la vie, et non ce qu'elle pourrait et/ou devrait être. En conséquence, faits et théories dévoilent leurs propres fragilités, les premiers parce que la vie, en particulier économique, n'est que succession alternée d'aléas et de volontés, les secondes parce qu'elles s'échinent à esquisser des structures formelles, mathématisées ou non. Ceci posé, l'instabilité est de tous les instants ; consubstantielle à la vie, elle envahit toutes les disciplines scientifiques, et appelle, par suite, des correctifs qui ne garantissent pas pour autant le retour à la stabilité. Ce sont les circonstances et l'acuité des actions qui en décident la plupart du temps. C'est avouer que les angles d'approche de ce thème de réflexion sont multiples. Amoureux d'histoire et épris de cartésianisme, nous avons ici abordé trois aspects : l'impermanence de l'histoire, les incertitudes contemporaines et l'inexpérience managériale.

Mots-clés: Histoire des faits et des doctrines économiques, courants de pensée contemporains, attitudes managériales.

Resumen

Aunque las teorías pretenden abstraerlos, los hechos siempre tienen preferencia porque exudan vida, no lo que esta podría y/o debería ser. En consecuencia, hechos y teorías revelan sus propias fragilidades, los primeros porque la vida, en particular la económica, no es más que una sucesión alternada de azares y voluntades, las segundas porque se esfuerzan por esbozar estructuras formales, matemáticas o no. Así las cosas, la inestabilidad está presente en todo momento; es consustancial a la vida e impregna todas las disciplinas científicas, exigiendo medidas correctoras que no garantizan el retorno a la estabilidad. La mayoría de las veces son las circunstancias y la agudeza de las acciones las que deciden. Los ángulos desde los que abordamos este tema son muchos y variados. Como amante de la historia y del cartesianismo, hemos abordado aquí tres aspectos: la impermanencia de la historia, las incertidumbres contemporáneas y la inexperiencia de los gestores.

Palabras clave: historia de los hechos y doctrinas económicas, corrientes de pensamiento contemporáneas, actitudes directivas.

Abstract

If theories aim to abstract them, facts always take precedence, because they exude life, and not what it could and/or should be. Consequently, facts and theories reveal their own fragilities, the former because life, particularly economic life, is only an alternating succession of hazards and wills, the latter because they struggle to outline formal structures, including mathematics or not. That said, instability is constant; consubstantial with life, it invades all scientific disciplines, and consequently calls for corrective measures which

do not, however, guarantee a return to stability. It is the circumstances and the acuity of the actions that decide most of the time. This means admitting that there are multiple angles of approach to this theme of reflection. History lovers and Cartesians enthusiasts, we have addressed three aspects here: the impermanence of history, contemporary uncertainties and managerial inexperience.

Keywords: history of economic facts and doctrines, contemporary currents of thought, managerial attitudes.

Recibido: 30 de julio de 2024 - **Aceptado:** 30 de noviembre de 2024

1. Introduction

La justesse est-elle un concept pertinent en science sociale? Si la négative fait consensus, quelques pans d'histoire, certains modèles démographiques voire des diagnostics médicaux pourraient peu ou prou s'en prévaloir. Toutefois, science économique et science de gestion y semblent globalement étrangères, et si, d'aventure, elles ont pu s'en targuer, ce fut plus de manière asymptotique que sous forme de fusion. Les vicissitudes macroéconomiques et les tribulations entrepreneuriales nous le rappellent au fil des siècles.

Si les théories visent à les abstraire, les faits priment toujours, parce qu'ils exhalent la vie, et non ce qu'elle pourrait et/ou devrait être. En conséquence, faits et théories dévoilent leurs propres fragilités, les premiers parce que la vie, en particulier économique, n'est que succession alternée d'aléas et de volontés, les secondes parce qu'elles s'échinent à esquisser des structures formelles, mathématisées ou non.

Ceci posé, l'instabilité est de tous les instants, car elle est consubstantielle à la vie. Elle envahit toutes les disciplines en leurs diverses

variantes—physique, chimique, géographique, politique, diplomatique, juridique, sociale, spatiale, militaire, écologique, météorologique—, et appelle par suite des correctifs qui ne garantissent pas pour autant le retour à la stabilité. Ce sont les circonstances et l'acuité des actions qui en décident la plupart du temps.

Au fond, le thème de réflexion qui nous est suggéré est de vaste ampleur. Il embrasse bien des sujets, évidemment ici circonscris aux sciences qui sont nôtres, se gausse des disparités spatiales si fréquentes et fait fi du temps, maître incontesté de la vie. C'est avouer que les angles d'approche sont multiples. Aussi a-t-il fallu trancher. Amoureux d'histoire et épris de cartésianisme, nous avons entrouvert trois volets : l'impermanence de l'histoire, les incertitudes contemporaines et l'inexpérience managériale.

2. L'impermanence de l'histoire

Les premières idées économiques un tant soit peu travaillées éclosent avec la Renaissance, époque bouillonnante s'il en fut. Mais, chacun le reconnaîtra, c'est au siècle des Lumières que

les théories apparurent (Bourcier de Carbon, 1992). Approfondies ou contredites, elles formeront le socle sur lequel se rivèrent les pensées ultérieures qui pullulèrent.

2.1. Secousses primitives et réactions de jadis

La multiplication des conflits continentaux interétatiques, la découverte de voies maritimes préfaçant la constitution des empires coloniaux, l'afflux de métaux précieux en provenance du nouveau monde, le frémissement du progrès technique outre qu'ils pétrirent l'argile du capitalisme originel, déstabilisèrent un ensemble médiéval dont la permanence n'était pas la moindre caractéristique, y compris dans l'enchaînement des dynasties (Bailly, 2000; Basle, 1988; Daniel, 2012).

Durant trois cents ans, le mercantilisme s'imposa, véhiculant des pensées controversables : la valeur fondée sur l'accumulation de métaux précieux, un excès de monnaie circulante fauteur d'inflation, un protectionnisme tatillon couplé à un activisme commercial souvent agressif favorisant le suréquilibre des comptes extérieurs, donc un afflux d'or, cause prétendue de l'enrichissement des nations.

Une condition incontournable fut néanmoins posée : une démographie dynamique (Dehem, 1984).

Si ces argumentations firent florès et furent bénéfiques —assouplissement des dogmes religieux, émergence d'un Etat-acteur au plan économique—, elles n'échappèrent point à la critique: la condition paysanne resta miséreuse, le cours des monnaies fluctua violemment en raison du jeu des « arbitristes » —ancêtres des cambistes— ou de l'humeur du prince qui, en modifiant le grammage des signes monétaires, en accentuait l'amplitude de variation (Karklins-Marchay, 2016). Bref, l'instabilité, prétendument combattue, s'installa tel un fait accompli.

2.2. L'École classique ballotée entre lucidité et irréalisme

On ne peut mentionner tous les apports de l'économie politique classique, fondatrice à tant d'égards. Mais on en soulignera tantôt l'exactitude de la vision, tantôt les errements prévisionnels. Sur le premier point, citons la perception de la valeur des choses, la théorie du commerce international et l'approche

des finances publiques ; pour ce qui est du second, les thèses concernant la monnaie, la croissance et l'équilibre seront examinées, sans prétention à l'exhaustivité.

La théorie de la *valeur-travail*, parfois combinée à un autre facteur, déjà présente chez William Petty ou Pierre Le Pesant de Boisguilbert, est affirmée par la majorité des auteurs par des approches au degré d'objectivité variable (Albertini & Silem, 2014; Pribram, 1983; Redslob & Piettre, 1986). Mais, à nos yeux, ce qui importe, c'est que le travail apparaît comme premier. En vérité, que faire sans le cerveau ou les bras de l'homme? Donc, cette vision était exacte. Pour ce qui est du *commerce international*, les plumes d'Adam Smith, de David Ricardo et de John Stuart Mill surent énoncer des vérités dont la spécialisation des nations et la solvabilité de la demande externe ne furent pas les moindres (Blaug, 1981). Et quoique la répartition équitable des gains de l'échange relevât plus du postulat que de la réalité, force est d'admettre avec les Classiques qu'un monde ouvert est plus avantageux qu'un contexte autarcique. Enfin, leur théorie des *finances publiques* est plus que pertinente : obésité de

la dépense en temps de paix, débordements en tout genre des fonctions régaliennes, mise à jour de l'effet d'éviction, déficits à répétition, endettements indus préfacèrent...les dérives des temps modernes.

Du côté des bévues des Classiques, le domaine de la *monnaie* mérite d'être cité en premier. Adossé à un schéma dichotomique de nature contestable, le fait de prétendre que seul un excédent de liquidités favorise une dépréciation des prix relève de l'axiome. De là à épouser la théorie quantitative, certains auteurs franchiront le pas, d'autres non : toujours est-il que la plupart des crises de l'aube du XIXe siècle puisèrent leur cause dans la surabondance métallique, l'expression fiduciaire ne faisant son apparition que vers 1830, donc lors du déclin de l'ère classique. Les virulentes diatribes entre partisans de la *Currency School* et tenants du *Banking Principle* en attestent (Bailly, 2000). Par ailleurs, leur proposition de fonder la *croissance* sur l'accumulation du capital est tout sauf erronée, même si leurs présupposés d'épuisement des opportunités d'investir demeurent sujets à caution, fait qui décrédibilise l'avènement de l'état stationnaire.

Parfois, le rêve supplante la réalité ! Cette tendance, infirmée à leur époque, le fut encore davantage par la suite. Enfin, la thèse de l'équilibre fut malmenée au sein même de l'Ecole : aux optimistes défenseurs de la loi des débouchés incarnés par Jean-Baptiste Say et David Ricardo, garante d'un équilibre pérenne, s'opposèrent des sceptiques qui, à l'instar de Thomas Robert Malthus, la réfutèrent en bloc (Brejon de Lavergnee, 1995; Wolff, 1988).

Alors, au sein de cette Ecole si riche et si vivace, quid de la stabilité, en statique comme en dynamique? La réponse ne peut qu'être nuancé à tout le moins ! Et si on peut inférer que la stabilité a davantage imprégné leurs esprits, c'est bien l'instabilité qui a caractérisé les faits.

2.3. Les sinuosités du courant socialiste entre rêve et idéologie

A la fois contemporain et postérieur à la pensée classique, le courant socialiste plonge ses racines dans une réalité qu'il juge instable. En effet, le puissant élan industriel de l'époque engendra des fêlures sociales béantes qu'il dénonça avec virulence. Donc, si le diagnostic

fut souvent exact, la médication au degré d'assurance variable navigua le plus souvent entre loufoquerie et dogmatisme. Il n'est plus question de s'occuper de corriger la stabilité ou l'instabilité ambiante, mais de s'adonner à l'errance, virer dans l'utopie ou s'enliser dans le parti pris.

Assurément, des hommes lucides recommandèrent ici une meilleure organisation économique et sociale à l'image de Claude Henri de Rouvroy, comte de Saint-Simon, dont les penchants libéraux de sa jeunesse restèrent affleurant, là le bienfaiteur Robert Owen avec son entreprise modèle qui attira l'attention de plus d'un dirigeants des grandes capitales européennes, là encore l'arithmétique sociale d'un Charles Fourier dont la probable bonté en arrivait à troubler le jugement (Cedras, 1978).

Dans un autre registre, l'utopie quasi loufoque d'un Saint Amand Bazard, les élucubrations outrancières de Jean-Charles Léonard Sismonde de Sismondi ou encore les billevesées de Pierre-Joseph Proudhon, issues d'une jeunesse ratée qui imbiba sa maturité d'aigreur, constituèrent autant de propositions

où l'interprétation des faits et le vide d'apport théorique laissent pantois.

Le marxisme fut, lui, d'une autre trempe. Dénonçant à raison, tout comme bien de ses contemporains cités ci-dessus, un contexte social inhumain, il a tenté de tracer un sillon théorique. Même si, d'évidence, il convient de concéder que le politique y prime l'économique, force est de reconnaître que Karl Marx et son fidèle ami Friedrich Engels inaugurèrent des travaux autrement scientifiques (Gueutin, 2017; Valier, 2014). Si on prend le soin de relire *Das Kapital*, notamment lorsqu'il y est question de reproduction simple et de reproduction élargie, il saute aux yeux que nos auteurs avaient bien établi les conditions d'un équilibre stable, tant en statique - égalité entre la production nette de biens de production et la demande de remplacement de capital dans le secteur des biens de consommation - qu'en dynamique - égalité entre la demande de biens de consommation du premier secteur et la demande de biens capitaux du second. Il y avait là des matériaux propres à édifier une théorie de l'équilibre, de la croissance, voire des cycles. Las leur thématique n'était

pas focalisée sur la stabilité, pas plus que sur l'instabilité du système économique, mais bien sur son implosion (Valier, 2014). C'est ainsi que des travaux pourtant pionniers demeurent inféconds, du moins au regard de l'économie politique: en effet, les recherches tant keynésiennes que néoclassiques eussent pu percevoir d'authentiques devanciers !

2.4. De quelques hérétiques antilibéraux

Avant que l'économie politique libérale n'amorce un virage bardé de mathématiques, il y eut, il est vrai, plusieurs courants de pensée qui tentèrent d'adapter leur conceptualisation à l'air du temps (Redslob, 2018: 225). Ainsi des protectionnistes (Friedrich List, Henry Carey, Jules Mélin), des étatistes (Charles Brook Dupont-White), des sociologues (Auguste Comte et, surtout, Frédéric Le Play), des historicistes (Wilhelm Roscher, Bruno Hildebrand, Karl Knies, Adolf Wagner, Karl Bücher, Luciano Brentano, et, plus proches de nous, Max Weber, Werner Sombart, Arthur Spiethoff), des ingénieurs (Jules Dupuit, Augustin Cournot, Emile Cheysson) s'évertuèrent à contester les libéraux sur des points bien spécifiques: le libre échange, l'inanité étatique, l'absence de prise

en compte des comportements de groupes, l'irréalisme factuel ou encore la faiblesse de la formalisation de la rationalité. Or, tous ces évitements libéraux constituaient autant de sources de déséquilibres, donc d'instabilité.

2.5. Le néoclassicisme ou l'abstraction glorifiée

Grâce aux travaux précurseurs de plusieurs économistes — Johann Heinrich von Thünen et Heinrich Gossen en Allemagne, Richard Jennings outre-manche, Auguste Walras, le père de Léon, en France —, les mathématiques surgirent en économie, en sorte que le néo-classicisme vagissait au soir du XIXe siècle.

Le hasard est curieux. Alors que leurs pères spirituels — Adam Smith, David Ricardo, Robert Malthus, Jean-Baptiste Say, John Stuart Mill pour ne citer que les plus grands — furent jugés avec sévérité pour la trop grande aridité de leurs apports, ne voilà pas que l'économie politique libérale sombre dans une abstraction extravagante: Stanley Jevons et Carl Menger l'inaugurent, Eugen von Böhm Bawerk, Knut Wicksell ou Irving Fisher la développent, Léon Walras et Vilfredo Pareto la couronnent. Nombre de leurs travaux ô

combien féconds irrigueront une nouvelle approche, annonciatrice à maints égards de l'économie mathématique qui a connu —et connaît toujours— un essor considérable. Seul Alfred Marshall, bien qu'en maîtrisant les outils, conservera des distances face à cette vision (Lanneau, 2012; Piettre, 1964).

Hors la formalisation sur le plan de la méthode, tous ces travaux partagent une idée de fond: les conditions d'établissement d'un équilibre stable, tant à l'échelle d'un marché qu'à celle des marchés (Bourcier de Carbon, 1992). Le modèle walraso-parétien en forme une apothéose brillante, donc séduisante, mais de nul intérêt pour les non initiés ! Ainsi en va-t-il des excès, en l'occurrence de formalisation.

3. Les irrésolutions ultérieures

Au cours des cent dernières années, un sentiment de flottement prévaut, aucun essai ne paraissant assez puissant pour établir de manière définitive la stabilité ou l'instabilité du système économique.

3.1. Le modèle keynésien ou l'instabilité congénitale

A l'instar du marxisme, mais dans un tout autre registre, le keynésianisme tire à boulets rouges sur le libéralisme, pourtant adulé dans un premier temps par le disciple d'Alfred Marshall à Cambridge. Restons clairs: s'il se revendique antilibéral, John Maynard Keynes n'est en rien socialiste, son intention ultime étant de dénoncer une approche incapable de venir à bout des plaies résultant de la crise de 1929 (Dehem, 1984; Neme, 2001). Profondément affecté par la situation du moment, il s'évertue à l'extraire de l'ornière dans laquelle elle s'enlisait, procréant des cohortes inouïes de gens sans emploi.

Avouons-le : la *Théorie Générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, publiée en 1936, constitue un brûlot à l'encontre d'un libéralisme encore dominant. Le sacro-saint principe de stabilité ou de retour à elle se trouve remis en cause, la conjecture du sous-emploi permanent se substituant à l'idée de l'équilibre pérenne. La stabilité postulée du modèle macroéconomique classique vacille. Tant et si bien que l'incapacité des agents à établir

l'équilibre nécessite le recours à une béquille d'importance: l'Etat. En un mot, la magie des prix et la toute puissance des marchés se trouvent contestées, provoquant ainsi une rupture analytique qu'illustre, entre autres, une approche par la demande et non plus par l'offre (Montousse, 2013). Ce nouveau conceptuel, arrimé à des outils radicalement neufs, scelle un socle dont l'effet est d'ériger une approche macroéconomique aux recommandations inédites : au bénéfice d'un loyer de l'argent à bon marché une sollicitation de la formation de capital privée —puis publique en cas de défaillance de celle-ci—, une activation de la consommation —notamment celle des moins nantis—, le recours aux déficits publics en cas de besoin, une refonte des relations commerciales tant réelles que monétaires (Redslob, 2018). Sans le moindre doute, d'un point de vue factuel, la mise en œuvre de telles suggestions dans l'Après-guerre a participé à la relance de nombre d'économies occidentales, mais, de façon toute aussi manifeste, leur enlèvement au terme des Trente Glorieuses a tracé des limites patentes (Redslob, 2018). Le champ analytique s'élargissait à de nouvelles approches, tantôt en affinant des postulats de

nature à compléter les lacunes théoriques de l'œuvre du Maître, tantôt en élaborant des conceptions neuves d'esprit ouvertement classique (Daniel, 2012).

3.2. La contre-attaque libérale ou la réhabilitation de la stabilité

Suite aux inefficacités constatées de l'interventionnisme à l'aube des années 70, le clan libéral contre-attaque: les liens entre prix, monnaie et production sont mis à l'honneur au point d'ébranler l'édifice keynésien tant dans une optique statique que dynamique (Deleplace, 1999; Redslob, 2000). Ce sera, dans un premier temps, l'heure de gloire du *monétarisme*, amplifiée par le rayonnement des thèses alléguant la supériorité du marché par rapport à l'Etat (Shumpeter, 2004). La confiance dans les marchés pour opérer les ajustements est réhabilitée au point de préconiser la suppression de toute intervention publique, à tout le moins en longue période. Fondée tant sur la rationalité que sur des éléments d'économie pure, les monétaristes de seconde génération, à l'exception de faits aléatoires, en arrivent même à nier la possibilité de déséquilibres, considérant l'interventionnisme étatique

comme inutile, voire nuisible (Shumpeter, 2004). Les partisans de cette thèse, qualifiés de *nouveaux économistes classiques*, plaident pour une économie dans laquelle le rôle de l'Etat est si dangereux qu'il doit cantonner son éventuelle intervention au seul hasard. Une sorte d'extrémisme libéral perce, opérant un nouveau mouvement pendulaire significatif. De plus, la libération des initiatives propre à dynamiser les réglementations est suggérée pour stimuler la croissance. De sorte que l'appel au progrès technique est recommandé car, tantôt ce dernier améliore la productivité du travail par stimulation de l'éducation et de la formation, tantôt il optimise les performances du capital physique en régénérant le matériel de remplacement et en valorisant l'outillage neuf, tantôt enfin il modifie l'échelle de production par une rationalisation des modes de distribution et par une fluidification de l'information telle que l'avancée des sociétés ne peut que s'en ressentir. Demande de capital et offre d'épargne d'une part, endettement public et seigneurage de l'autre, débouchent de fait sur des interrogations de fond que singularisent la politique démographique —y compris migratoire— et les modifications du

cadre réglementaire dont Adam Smith soulignait déjà la portée considérable (Brejon de Lavergnee, 1995; Jessua, 1991; Wolff, 1981). En cela, le positionnement libéral fait la part belle aux structures et aux institutions. On flirte alors avec les notions primordiales de pouvoir et de régime.

En sorte que, grâce à des instruments neufs et à des postulats opposés, négateurs de la stabilité économique et détracteurs de l'interventionnisme continuent à s'opposer avec plus ou moins de virulence. L'actualité de la pensée économique l'atteste.

3.3. De nouveaux vins dans des outres anciennes

Sans prétendre à l'exhaustivité mais pour respecter leur chronologie, évoquons les contributions néolibérales avant que de passer en revue les apports néokeynésiens.

Au soir du siècle dernier, alors que les thèses keynésiennes dévoilent de criantes lacunes, le courant néolibéral fait peau neuve sur le plan théorique. En premier lieu, les rouages liant la monnaie, l'inflation et la production

sont spécifiés ; cité précédemment, le monétarisme tant dans les versions de Milton Friedman que de Friedrich von Hayek affirme la neutralité monétaire en mettant en exergue l'existence d'un chômage naturel, produit de la longue durée. L'intervention de l'Etat devient ostensiblement nuisible; sur ce point, les nouveaux économistes classiques, à l'instar de Robert Lucas, enfoncent le clou, dans leur exposé de la théorie du cycle réel qui, au nom des anticipations rationnelles, postule l'adéquation de l'économie aux chocs en raison d'une information optimisée par les agents (James, 1969; Wolff, 1988). Quoiqu'il en soit, l'économie demeure équilibrée, donc stable. Tout compte fait, hors l'incohérence entre les choix collectifs et les préférences individuelles (Kenneth Arrow), l'existence d'un monopole naturel (Gordon Tullock), la présence d'externalités (Ronald Coase) ou la production de biens publics (James Buchanan), l'Etat n'a aucune raison d'intervenir. En deuxième lieu, le débat concernant la présence d'un chômage endémique —instabilité caractérisée du marché du travail— forme une autre piste de réflexion dont la conclusion est connue d'avance: à partir d'arguments au

degré de sophistication variable, le chômage, quand il existe, est volontaire. La théorie de la recherche d'emploi inscrite dans la lignée de celle du capital humain (Gary Becker) et la conjecture, voisine, des coûts de transaction (George Stigler) visent à établir la stabilité du système économique vu que la flexibilité du prix du travail y conditionne l'équilibre. En dernier lieu, en postulant que la macroéconomie s'ancre sur la rationalité des comportements microéconomiques, les auteurs néolibéraux infèrent l'automaticité de l'équilibre général. De là à étendre ce postulat à la dynamique économique, il n'y a qu'un pas qu'ils franchissent arguant qu'investissements infrastructurels, accumulations des connaissances, dépenses de recherche et de développement engendrent une croissance endogène, donc autoentretenu.

La réplique à de telles allégations ne s'est pas fait attendre. En l'espèce, les partisans du déséquilibre et de l'instabilité congénitale de l'économie, de filiation néokeynésienne, ont rénové leur argumentation. Et le pendule doctrinal de repartir une fois encore dans le sens opposé ! A l'échelle macroéconomique où l'absence de lien (*no bridge*) avec la

microéconomie est affirmée, la rationalité des agents est contestée et la non neutralité monétaire déclarée au point que c'est la carence de la demande globale qui provoque un défaut de production, source de chômage involontaire: la conception de politiques conjoncturelles activistes s'en trouve dictée (Redslob, 2014). Certes, l'action des prix n'est plus niée comme par le passé, mais de fixes qu'ils étaient ils deviennent visqueux (*sticky*: bref, s'ils se meuvent, ce n'est pas instantanément, voire brutalement, mais le plus souvent avec lenteur. Moutlt théories l'attestent sur le marché du travail: la conjecture des contrats implicites (Costas Azariadis) ou celle des contrats imbriqués, auxquelles on peut rattacher celle des incitations basée sur les concepts de sélection adverse et d'aléa moral; la thèse de la concurrence entre travailleurs (ceux œuvrant à l'intérieur de l'entreprise —*insiders*— se liguant contre ceux désirant y entrer —*outsiders*—); l'hypothèse du salaire d'efficience dans laquelle les employeurs pratiquent des rémunérations sur optimales pour ne pas laisser la main d'œuvre leur échapper ou, plus amplement encore et dans une vision de symétrie d'équité, le modèle

d'échange à base de dons (George Akerlof) où les employés sur activent leur productivité par reconnaissance d'une rémunération plus attrayante (Albertini & Silem, 2014); enfin, la convention d'une hystérèse sur le marché du travail (Edmund Phelps) qui proclame une inertie du chômage dont le taux dépend de celui constaté antérieurement. Sous un autre angle, les néokeynésiens se sont attaqué à la microéconomie non seulement traditionnelle, mais aussi à celle revisitée par les néolibéraux. Par exemple, sans s'attarder sur le rejet quasi unanime mais moins virulent du postulat de rationalité, les néokeynésiens remettent en cause la sacrosainte loi des rendements décroissants chère aux Classiques en général. Pour ce faire, ils prétendent qu'à la longue l'évolution des firmes est porteuse de croissance des rendements d'échelle, braquée qu'elle se trouve sur l'objectif de tassement des coûts; il en résulte un fléchissement et non une augmentation de la dépense marginale, et, corrélativement, une absence de rémunération des facteurs à leur productivité marginale qui, elle, ne cesse de croître. Par ailleurs, d'autres auteurs, au motif de l'imperfection de l'information (John

Nash), de l'imprévisibilité et de la cherté des coûts de transaction (Herbert Simon, Oliver Williamson), s'évertuent à démontrer l'inévitable irruption de déséquilibre lorsque la rationalité prévaut (Lanneau, 2012). Un mot enfin sur la *dynamique économique* pour faire le pendant d'avec celle des néolibéraux. De façon non surprenante et dans la lignée du modèle de Roy Harrod et d'Evsey Domar, l'instabilité de la croissance est défendue, si bien que l'intervention de l'Etat paraît la bienvenue, surtout dans les secteurs d'avenir, mais aussi en vue de corriger des déséquilibres réputés ataviques (Deleplace, 1999); bref, en dynamique comme en statique, l'instabilité de l'équilibre reste de mise.

Au terme de ce panégyrique à l'évidence incomplet, peut-on avancer une symbiose ? Prétentieux serait celui qui s'en targuerait, mais positif serait celui qui s'y essaierait. Trois éléments émergent alors. D'abord, si l'économie pure s'amende par l'inclusion des rigidités, l'économie prétendue réelle inclut pour sa part des éléments de flexibilité: voilà qui constitue un premier point de convergence que les créateurs du modèle dit de la synthèse,

John Hicks et Paul Samuelson, ne renieraient pas. Par ailleurs, ici de manière discrète, là de façon discrétionnaire, l'intervention de l'Etat n'est plus vouée aux gémonies mais appelée somme toute à être davantage modeste: là réside un autre point de concordance, certes fragile mais indéniable. La gravité de la secousse financière de 2008 et la sévérité du revers engendré par la COVID-19 l'ont amplement démontré. Enfin, le rôle des prix et des anticipations, selon des voies diverses et variées, est reconsidéré positivement.

4. L'inexpérience managériale

Nous voici arrivés à la troisième partie de l'exposé qui, de fait, sera plus brève, ne serait-ce que parce que la science de gestion est plus récente que la science économique. Par ailleurs, votre serviteur n'étant qu'un modeste analyste et non un brillant gestionnaire—deux pléonasmes en une même phrase!— il vous sera demandé une plus grande indulgence quant aux assertions et aux idées avancées et défendues. Grand merci, donc, pour votre grandeur d'âme !

Il est bien connu — mais ce n'est pas à souffler dans l'oreille de nos jeunes collègues — que le meilleur des diplômés c'est l'expérience. Autant vous dire que ce terme occupera une place centrale dans les développements à venir.

Hors l'antériorité, la science de gestion se distingue de sa sœur aînée par son plus grand pragmatisme. C'est patent. Aussi, pour ne pas la troubler outre mesure, nous distinguerons les imprévoyances inhérentes au milieu, les imprévisions imputables à l'entreprise, l'intempérance liée aux décideurs.

4.1. Les imprévoyances exogènes

Commençons par évoquer une banalité qui ne peut être négligée: le monde change, et change vite. Au premier chef, les inventions foisonnent et les innovations fourmillent. D'aucuns évoqueront le *progrès*, d'autres l'*évolution*. Sans se référer à la thèse controversée de l'accélération de l'histoire, force est de constater que la technologie accomplit des avancées spectaculaires à un rythme tel qu'il provoque d'authentiques disruptions qui, si elles sont niées, garantissent l'échec des stratégies entrepreneuriales, non l'échec

annonceur d'un rebond, mais l'échec qui inhibe et, par suite, précipite le déclin. C'est dire si la veille technologique, petite-fille de l'espionnage industriel, est de nos jours d'une importance fondamentale. C'est avouer également que le digital a proprement bouleversé la société.

Il est une autre imprévoyance capitale. Elle consiste à *mal se positionner*. Qu'est-ce à dire? Si on désire pénétrer un marché, il importe de bien le capter. Si cela implique d'en appréhender les acteurs, les règles, les limites mais aussi le potentiel d'expansion, il convient d'abord de cerner très finement le produit ou le service qui s'y échange. Trop souvent, des intervenants restent aveuglés par des marges effectives souvent éphémères; cette vue courte est à déconseiller car elle privilégie le profit transitoire au détriment d'un positionnement durable. La firme entre en turbulence, donc en instabilité, et disparaît vraisemblablement.

Un autre facteur d'origine externe à l'entreprise doit être mentionné: la *finance*. Elle est consubstantielle à l'éclosion et à la diffusion de la marchandise ou du service. A notre

époque, eu égard à la dimension des marchés, elle dispose d'une prégnance incontournable. La finance n'est pas un ennemi, du moment qu'on n'en joue pas. Sous des formes variées et de plus en plus sophistiquées, ce qui n'est pas sans en accentuer sa dangerosité, elle est au service du processus productif. En revanche, dès lors qu'elle contribue, non d'elle-même mais de l'action des hommes, à former des bulles, son action devient nocive, et bien fou est celui qui s'y emploie. La spéculation sur les bulbes de tulipes en Hollande dans les années 30 du XVIIe siècle, la spéculation effrénée de la crise de 1929, la crise des *subprimes*, les pyramides de Ponzi, genèses des malversations de l'escroc Bernard Madoff, nous le rappellent douloureusement (Levant et al., 2022).

Les bévues ne proviennent pas que de faits externes; elles puisent parfois leur origine au sein de l'entreprise même, provoquant ainsi sa déstabilisation.

4.2. Les imprévisions endogènes

Une erreur commise par l'entreprise consiste dans son approche du consommateur. La publicité dénoncée jadis par John Kenneth

Galbraith, revue et corrigée en publicité informative par les économistes de l'Ecole de Chicago, compte, certes, mais n'est pas d'un apport essentiel; parfois, elle peut même se révéler contreproductive si elle rate sa cible. Car, en fin de compte, c'est bien de la psychologie du client qu'il s'agit. Or, le client est loin d'être unique; il est d'essence multiple. Mieux, pour qui a de l'ambition, il est mondialisé, et, si tel est le cas, il est, de fait, divers. Marketing adéquat et management interculturel sont alors d'un précieux secours. Le slogan «*think local, act global*» trouve tout son sens. Notre conviction est que l'insouciance culturelle peut être carrément mortelle. L'entreprise Benetton en a fait les frais, tout bonnement parce qu'elle a fait fi de la psychologie des consommateurs. Tout système de management ignorant les différences culturelles est proprement autodestructeur. En ce sens, il faut savoir décroiser les marchés, pour faire saillir des segments différenciés en phase avec la demande exprimée (Montousse, 2021).

Cela rejoint, en deuxième lieu, l'obligation de s'adapter, de cultiver la souplesse, d'avoir

la volonté d'épouser les considérants locaux. Valoriser l'expérience pour mieux pressentir les inflexions futures, voilà la meilleure façon pour porter un projet. Car, à la fin, toute projection de l'entreprise naît de la confluence entre les leçons du passé et les aptitudes du temps présent. Tel est l'abécédaire de la congruence, si vitale pour l'essor. Cette adéquation à la réalité se manifeste par la passation de contrats : contrats avec le personnel, avec les fournisseurs, avec les clients, avec le fisc, avec les autorités locales, avec le droit, avec les us et coutumes et avec tant d'autres paramètres qu'il importe de ne point minorer. A défaut, comment surmonter des crises à l'allure de nœuds gordiens?

Savoir affronter l'échec est également un impératif absolu. Déplorer sa survenance ne sert à rien, pas plus que d'accumuler des regrets. En tirer les leçons, voilà la bonne attitude. Qui, dans la vie, n'a pas essuyé d'échecs? L'entreprise aussi; à défaut, cela se saurait. Mais l'important, c'est d'en disséquer les causes et les conséquences afin de progresser. Winston Churchill, au cœur de la tourmente, ne nous encourageait-il pas à défier les échecs

dans l'enthousiasme précurseur de la victoire? Dans un essai décapant au titre détonnant, Christine Kerdellant (2016: 467), chef d'entreprise devenue essayiste, achève son ouvrage en mettant en exergue le fait que, face à l'erreur, quatre niveaux sont à repérer: «la prévention (éviter au maximum les dysfonctionnements), l'acceptation (admettre ses ratages et tolérer ceux des autres), la rectification (corriger rapidement les effets négatifs) et l'intégration de l'expérience (éviter que la même situation ne se renouvelle». Et elle prend le soin d'ajouter: «Ce traitement s'applique aux fautes quotidiennes des collaborateurs autant qu'aux erreurs stratégiques du dirigeant» (Kerdellant, 2016: 467) citation qui permet d'aborder le dernier point fauteur d'instabilité.

4.3. Les intempérances personnelles

Les erreurs de jugement et de comportement des dirigeants sont les plus nombreuses, et, souvent, les plus désastreuses.

La croyance tenace en un modèle taylorien en est la première. Cela appartient au passé. Les fondamentaux des sciences de gestion sont dorénavant autres en assignant des

objectifs, en maillant des organisations, en accumulant des savoirs et des savoir-faire, en impulsant des volontés. Si le dirigeant hésite, s'il n'arrive pas à capitaliser les compétences, s'il ne sait pas afficher clairement les orientations, s'il ne promet pas l'autonomie, s'il ne sait pas gérer les conflits, s'il n'accepte pas la critique le projet dont il se veut porteur se trouve mort-né (Perrier, 2023). C'est probablement pourquoi, à la différence de la science économique éperdument tendue vers l'élaboration d'une théorie générale, la science de gestion s'efforce depuis trente ans à segmenter ses apports en thématiques différenciées (Redslob, 2019).

D'autres pièges portent atteinte au dirigeant, i.e. à la stabilité de la firme : le refus de remise en cause générateur d'assoupissement, l'autosatisfaction source d'immobilisme, la mégalomanie occultant le réel, le fait d'avoir raison trop tôt dans bien des secteurs mais bien sûr pas dans tous, l'aveuglement des dirigeants (Redslob, 2004) —cf. l'affaire Kerviel—, l'ego surdimensionné couplé souvent à une hubris insensée, l'octroi *de facto* de postes de responsabilité à des fonctionnaires en quête

de pantouflage, une trop vaste diversification par rapport au cœur de métier, les errements éthiques (Bossu & Storhayne, 2020) —cf. quand Volkswagen a écorné la louable *Deutsche Qualität*— autant de chaussetrappes nuisibles à la stabilité de l'activité.

5. Conclusion

Résumer pareille intervention relève de la gageure. Toutefois, dans notre monde moderne tellement chahuté, si l'instabilité domine, elle peut et doit être peu ou prou lissée. Aux Etats de fixer le cap et de s'y tenir, et aux chefs d'entreprise de cerner leurs cibles et de faire en sorte que le collectif y adhère. Mais, dans les deux cas, un terme décisif prime: la confiance. Elle scelle tout socle, cimente tout édifice, sous-tend toute ambition. Il n'est pas d'équilibre sans une once de confiance. La stabilité des systèmes micro- ou macroéconomiques en dépend, ne serait-ce que parce qu'elle trame les relations interindividuelles entre personnes physiques, entre personnes morales et entre les deux. Car, faire confiance, c'est fonder des projets, donc sourire à la vie.

Références citées

- Albertini, J. y J. Silem (2014): *Comprendre les théories économiques*, Brussels, Points.
- Bailly, J. (2000): *Histoire de la pensée économique*, Paris, Bréal.
- Basle, M. (1988): *Histoire des pensées économiques*, Luxemburgo, Sirey.
- Blaug, M. (1981): *La pensée économique, origine et développement*, Paris, Economica.
- Bossu, M. y P. Storhayé (2020): *Management, c'est quoi l'histoire?*, Paris, Story, 2020.
- Bourcier de Carbon, L. (1992): *L'histoire de la pensée et des doctrines économiques*, Paris, Montchrestien.
- Brejon de Lavergnee, N. (1995): *Traité d'économie politique: histoire, doctrines, théories*, Paris, Ellipses.
- Cedras, J. (1978): *Histoire de la pensée économique, des origines à la révolution marginaliste*, Paris, Dalloz.
- Daniel, J. (2012): *Une brève histoire de la pensée économique*, Paris, De vive voix.
- Dehem, R. (1984): *Histoire de la pensée économique, des mercantilistes à Keynes*, Paris, Dunod.
- Deleplace, G. (1999): *Histoire de la pensée économique : du «royaume agricole» de Quesnay au monde à la «Arrow-Debreu»*, Paris, Dunod.
- Gueutin, C. (2017): *L'essentiel des théories économiques*, Paris, Ellipses.
- James, E. (1969): *Histoire sommaire de la pensée économique*, Paris, Montchrestien.
- Jessua, C. (1991): *Histoire de la théorie économique*, Paris, Puf.
- Karklins-Marchay, A. (2016): *Histoire impertinente de la pensée économique, d'Aristote à Jean Tirole*, Paris, Ellipses.
- Kerdellant, C. (2018): *Boom! Histoire des grandes erreurs de management*, Paris, Folio Actuel.

Lanneau, R. (2012): *Introduction aux grandes théories économiques*, Paris, Archétype.

Levant, Y. (2022): *Histoire, management et société: Mélanges en l'honneur d'Henri Zimnovitch*, Paris, Garnier.

Montousse, M. (2021): *Nouvelles théories économiques, clés de lecture*, Paris, Bréal.

Montousee, M. (2012): *Théories économiques*, Paris, Poche.

Neme, C. (2001): *La pensée économique contemporaine depuis Keynes*, Paris, Economica.

Perrier, A. (2023): *Leadership et Management: Comment bien manager et devenir un excellent leader pour diriger et motiver son équipe*, Independently published.

Piètre, A. (1964): *Les trois âges de l'économie*, Paris, Fayard.

Pribram, K. (1983): *Les fondements de la pensée économique*, Paris, Economica.

Redslob, A. y A. Piètre. (1986): *Pensée économique et théories contemporaines*, Paris, Éd. Dalloz.

Redslob, A. (2000): «Théories d'aujourd'hui et de demain». *Clés pour le siècle*, Paris, Éd. Dalloz.

Redslob, A. (2004): «A nouveau monde, nouvelles pensées et stratégies neuves», en *Congrès fédérateur du CEDIMES d'Alexandrie sur le thème des «Contributions de la pensée économique française»*, Paris.

Redslob, A. (2014): *Macroéconomie*, Paris, EdL.

Redslob, A. (2018): *Histoire de la pensée économique, de l'Antiquité à nos jours*, Paris, EDL.

Redslob, A. (2019): «Sur l'intemporalité de l'efficacité de la recherche économique», en *61ème Congrès de l'Association Internationale des Économistes de Langue Française (AIELF) sur le thème «Pour une recherche économique efficace»*, Santiago, Université Bernardo O'Higgins.

Shumpeter, J. (2004): *Histoire de l'analyse économique*, Paris, Éd. Gallimard.

Valier, J. (2014): *Brève histoire de la pensée économique*, Paris, Éditions Champs essais.

Wolff, J. (1988): *Les pensées économiques*, Paris, Éditions Montchrestien.

Wolff, J. (1981): *Les grandes œuvres économiques*, Paris, Éditions Cujas.