

UN ORIGINAL : L'ÉCONOMISTE D'ENTREPRISE

ALBERT MERLIN

S'imposer ou changer de métier : telle est la règle de vie de l'économiste d'entreprise. Un économiste « pas comme les autres », qui doit ajouter à ses qualités techniques le souci d'assurer et d'entretenir sa crédibilité. Moins directement utilitaire, le rôle social de l'économiste d'entreprise, beaucoup plus développé en milieu anglo-saxon, s'affirmera davantage en France le jour où s'intensifieront les échanges avec les économistes universitaires. Lorsqu'on aura abattu mille barrières institutionnelles, et autant de routines intellectuelles. Lorsque sera perçue par tous les économistes comme une obligation la célèbre formule de Keynes :

Albert Merlin, ancien économiste en chef de Saint-Gobain, a reçu en 2003 (avec Paul Horne) l'Abramson Scroll, prix de la National Association for Business Economics. Il est membre fondateur de l'association Présage.

« Si les économistes pouvaient parvenir à se faire considérer comme des gens humbles et compétents, sur le même pied que les dentistes, ce serait merveilleux ».

Les économistes qui, en France, connaissent cette boutade (mais est-ce une boutade ?) ne sont pas légion. C'est dommage, car elle souligne à merveille le caractère « utilitaire » de ce métier. Aidez-moi à comprendre, dit le prince ou le marchand, et si possible à prévoir. La référence au dentiste – qu'il faut naturellement distinguer de l'arracheur de dents ! – nous vient de John Keynes, qui nous gratifie de ce clin d'œil à la fin de ses brillants « Essais sur la monnaie et l'Economie », publiés au début des années trente¹.

Que les économistes soient souvent sur la sellette ne doit pas nous étonner. A vrai dire, ils ne sont pas les seuls. Quand Raymond Boudon, interrogé sur son métier par le chauffeur de taxi qui le conduit à Roissy, répond qu'il enseigne la sociologie, il suscite deux réactions. La première est celle de l'étonnement : « La sociologie ? Ah bon ! ». Ensuite, après réflexion (si l'on peut dire), vient le jugement : « quelle foutaise ! »²

Toutes les sciences humaines suscitent l'ironie. Mais c'est probablement la science économique qui détient la palme. Peut-être parce que les économistes ont fait, dans le passé, trop de promesses ; qu'ils ont suscité

¹ Petite bibliothèque Payot, 1971.

² Raymond Boudon, « Les sciences sociales françaises : does anything go ? », *Commentaire*, été 2005.

trop d'espoirs à l'époque où les modèles économétriques étaient censés répondre à toutes les questions.

« Aides-nous, éclairez-nous, soyez utiles », telle est l'antienne. Si nous plaçons cette exigence en exergue, c'est parce qu'elle revêt une acuité toute particulière pour l'économiste d'entreprise, qui se doit d'être plus « utilitaire » que d'autres. Quel est donc cet être hybride, difficile à définir, considéré comme un besogneux par ses amis universitaires et comme un intellectuel désincarné par ses collègues opérationnels ?³

UN PRODUIT D'IMPORTATION

Tout le monde se rappelle la pantomime de Chaplin sur la chaîne de montage de Detroit, dans les « Temps Modernes ». On sait moins que presque au même moment et au même endroit, dans des bureaux nettement plus confortables, mais à l'aide d'outils ô combien rudimentaires, se développaient les premières études formalisées sur l'automobile, fondées sur l'économétrie de la demande.

Née de façon empirique dans quelques grands groupes (chez DuPont, dès 1935 !) la fonction de « business economists » donna lieu à la création, dès 1944, de la CBE (Conference of Business Economists), regroupant la poignée d'experts qui éprouaient le besoin de renforcer leur efficacité en parlant « métier », méthodes, savoir-faire.

La France n'est pas l'Amérique. Jusqu'à la fin des années cinquante, à l'exception des grandes entreprises nationales (rappelons-nous le rôle

majeur de Marcel Boiteux à EDF) et de quelques filiales de groupes anglo-saxons, on ne vit rien de comparable à l'exemple américain. Les choses commencèrent à bouger lorsque furent créés deux instituts de conjoncture indépendants de l'Administration : en 1957, Rexeco (aujourd'hui Rexecode), institut privé initialement présidé par Paul Huvelin et animé par Jacques Plassard ; en 1958 le BIPE, mi-privé/mi-public, créé par François Bloch-Lainé, alors Directeur général de la Caisse des Dépôts, pour servir de relais entre le Plan et les entreprises. A qui confier cette fonction de relais ? Les industriels ont vite compris qu'ils n'étaient pas équipés, d'où la création de quelques postes d'économistes d'entreprise, chargés de jouer les « go-between ».

Mais le véritable déclic fut tout autre. Il vint de ce que la France avait décidé de s'ouvrir à l'Europe, puis au grand large : corrélativement on allait sortir (trop lentement mais inexorablement) de l'économie administrée pour adopter des règles du jeu beaucoup plus concurrentielles, dynamisantes mais exigeantes. Comment jouer ce jeu sans un minimum d'analyse économique et de démarche prospective ? Encore fallait-il pour que cette fonction fût efficace et bien insérée dans les processus de décision internes, que l'organigramme lui réserve une case : celle de l'économiste-maison.

Comment dénicher l'oiseau rare ? Y a-t-il, à l'époque, des filières conduisant à ce type de métier atypique ? La réponse est non, bien évidemment. On donna alors dans le pragmatisme, et chaque économiste

³ Il sera question surtout des économistes travaillant dans les entreprises industrielles et assimilées, sans exclure, naturellement, quelques incidentes sur les économistes de banque.

dut définir tout à la fois les contours de sa fonction et ses méthodes de travail. Ce qui, à cette époque, représentait pas mal de toupet.

Mais le toupet fut finalement récompensé. Les économistes français, d'abord regardés avec condescendance par leurs collègues anglo-saxons, se sentirent réellement adoubés lorsque l'Association française, l'AFEDE⁴, à peine âgée de quatre ans, reçut en 1973 ses deux sœurs, nettement plus anciennes : la « Society of Business Economists » britannique, et l'imposante (et intimidante) « National Association of Business Economists », venue tout exprès des Etats-Unis pour une première convention internationale, tenue à Paris.

La règle habituelle a joué : ce n'est qu'une fois reconnus à l'extérieur de l'Hexagone que les économistes d'entreprise commencèrent à être appréciés chez eux ! De l'INSEE bien sûr, du Plan, de la Direction de la Prévision, qui voyaient en eux des interlocuteurs compétents ; les relations avec les universitaires relèveront davantage d'affinités personnelles.

A LA FORCE DU POIGNET

Cette phase d'acclimatation apparaît aujourd'hui à beaucoup d'entre nous comme une période bénie. Parce que c'était celle du défrichage, de la conquête de terres inconnues. Les plans d'entreprise étaient balbutiants, les techniques d'analyse statistique les plus élémentaires très peu appliquées ; quant aux diagnostics conjoncturels, ils étaient le plus

⁴ Association française des économistes d'entreprise (le président actuel est Hervé Gouletquer).

souvent erronés, car fondés sur la fâcheuse habitude de raisonner en termes de données *cumulées* (la gestion budgétaire était passée par là !), ce qui est tout simplement l'horreur pour le conjoncturiste scrutant les *inflexions* ! Il y avait tout à faire : à la force du poignet !

Où en sommes-nous aujourd'hui ? Pour simplifier, retenons deux types de diagnostic. Le premier, empreint de scepticisme, se fonde sur le nombre d'économistes d'entreprise, qui n'a guère progressé, voire reculé durant les dernières années : c'est vrai, du moins dans l'industrie (beaucoup moins dans les banques), mais cela est le résultat de la vague de « cost cutting » qui a sévi dans tous les services d'état-major, plus que d'un ostracisme à l'égard des économistes.

Le diagnostic n° 2 donne un tout autre son de cloche : ce qui compte, disent ses protagonistes, ce n'est pas le nombre de postes d'économiste mais le développement de la « culture » économique dans l'entreprise⁵. Et là, les progrès sont indéniables ; les économistes peuvent dire : mission accomplie.

Cette position est parfaitement défendable. Ce n'est évidemment pas la nôtre. Tout simplement parce qu'il ne suffit pas d'implanter, un jour, quelques « réflexes » économiques. Une culture, cela s'entretient, et le meilleur moyen pour y parvenir, c'est encore de confier cet entretien et ce développement à un spécialiste. Surtout si l'on veut bien admettre que cette culture économique, que l'on tenait pour relativement stable il y a vingt ans, change maintenant à vue d'œil. Et le jour où la fonction

d'économiste n'apparaît plus explicitement dans les procédures, la démarche objective et le souci du long terme s'effacent très vite au profit de tâches jugées plus urgentes.

Parler de long terme peut étonner le lecteur. L'image que véhiculent les médias est plutôt celle du conjoncturiste, sommé de livrer, dans la minute qui suit, sa prévision sur l'activité industrielle au mois le mois. Pourtant, c'est sur le travail de fond, l'aide à la décision stratégique, le choix des investissements, que se joue le sort de l'économiste.

Avec, à la clé, deux impératifs parfois pesants mais incontournables. Le premier est la soumission aux faits, les préférences doctrinales ou politiques étant toujours laissées au vestiaire. La firme réclame de son économiste une démarche factuelle, non normative. Elle considère l'environnement économique comme « exogène », et cale sa stratégie sur un futur considéré, selon l'expression fameuse de Bertrand de Jouvenel, comme « dominant » (à la différence du gouvernement).

LE FUTUR « DOMINANT »

« Je suis chef d'entreprise et je vois venir une récession économique, je n'y puis rien qu'ajuster mon action de façon que mon entreprise en souffre le moins possible et, par exemple, je réduirai mes stocks, car il dépend de moi de ne pas aborder cette phase avec un inventaire lourd. Mais cette récession, qui est pour moi un futur dominant, ne l'est point pour le gouvernement, qui a les moyens d'empêcher que cette récession

⁵ Sur ce concept de culture économique, cf. mon entretien avec Bernard Colasse et Francis Pavé dans la revue des Mines « Gérer et comprendre », juin 1997.

n'ait lieu. Pour ce gouvernement, disposant de la politique monétaire, fiscale, des commandes publiques, etc., mon futur dominant est un futur dominable ».

Bertrand de Jouvenel⁶

Deuxième obligation : l'entreprise demande à son économiste de se soumettre, comme l'ensemble de ses collègues, à la loi de l'efficacité. Sous-entendu : une entreprise n'est pas une université, on ne décide pas de se lancer dans une étude « parce que c'est intéressant ». Au sein de l'entreprise, l'économiste ne bénéficie d'aucune faveur. C'est, en quelque sorte, un musicien qui, au sein d'un orchestre, joue sa partition. Partition particulièrement importante, que l'on serait tenté de comparer à celle du percussionniste : le gardien du *tempo* et du mouvement d'ensemble.

LA PARTITION

Commençons par le cadrage macro-économique. Aux Etats-Unis, jusqu'au milieu des années quatre-vingt, plusieurs grandes firmes – telles DuPont ou IBM – disposaient d'un modèle macroéconomique de leur cru. Depuis, le développement des outils construits par les grands instituts et consultants, et la vague d'économies instaurées un peu partout dans l'industrie, ont mis fin à cette aventure.

Cela ne signifie pas que l'économiste d'entreprise, aux Etats-Unis comme en Europe, se contente de faire circuler, au sein de sa firme, les

⁶ « L'art de la conjecture », Sedeis, 1972.

prévisions publiées par les instituts publics et privés. Pour lui, ces productions sont juste un « input », qu'il ne se prive pas de triturer et de comparer pour livrer finalement ses propres conclusions en termes directement utilisables. Certains industriels ne l'entendent pas ainsi, et croient sincèrement qu'ils sont assez grands pour juger des prévisions de l'INSEE ou de l'OCDE ; ce n'est qu'illusion, la « traduction » pour l'entreprise supposant un minimum de technicité. Raison de plus lorsqu'il s'agit d'un groupe multinational travaillant dans dix ou quinze pays.

Voilà pour les prévisions quantitatives. Ce n'est évidemment qu'une partie des tâches de l'économiste. Celui-ci est un guetteur, il s'agit pour lui de détecter les évolutions et les décisions de politique économique susceptibles d'avoir un impact sur son entreprise. Le champ est très vaste et les enchaînements parfois difficiles à saisir. Exemple : une hausse des impôts ou un relèvement de taux d'intérêt décidé à Washington. Voilà un événement qui n'aura pas échappé au chef d'entreprise ; mais comment mesurer la répercussion probable sur l'activité qui l'intéresse directement ? Il faut pour cela des outils, un minimum d'expertise technique pour reconstituer les maillons de la chaîne : c'est le travail de l'économiste. On peut évidemment choisir de s'en passer : cela veut dire naviguer à l'estime.

Venons-en aux travaux plus « pointus » : ceux qui concernent la prévision des marchés. En commençant par évoquer les besognes initiales, peu connues et souvent peu gratifiantes. Car avant de se demander si la prévision du marché du magnétoscope, du téléviseur ou du papier-carton relève de la croissance endogène ou d'un modèle à deux, trois ou n variables explicatives, il faut d'abord collecter les

données. Et les traiter. Cela surprend toujours les jeunes qui, sortant de l'Université, n'ont jamais travaillé que sur des modèles théoriques. Dans l'industrie, l'économiste commence par aller « au charbon ». Cela veut dire, d'abord, trouver – ou reconstituer ! – des séries longues (« mais pourquoi diable voulez-vous un historique de dix ans ? » ...). Il faut ensuite « corriger » les séries des changements de structure, les « déflater » (ce qui veut dire démêler les effets prix et les effets qualité) : bref, reconstruire le passé.

Et que dire du côté psychologique ? Après avoir bousculé vos collègues pour obtenir des chiffres, vous allez leur montrer que tel ou tel de leur raisonnement est erroné : vous allez jouer les professeurs, ce qui ne manque pas d'agacer. Mais comment l'éviter, lorsque vous dialoguez avec un sous-traitant de l'automobile qui cale ses prévisions sur la sommation des chiffres fournis par les acheteurs des constructeurs ? Chacun de ces constructeurs pariant sur un progrès de sa part de marché, l'addition de ces chiffres aboutit fatalement à un total invraisemblable. Têtu, l'économiste n'en démord pas : il faut *partir* de la demande *totale* d'automobiles. On y arrive, mais il faut du temps.

NOUVELLE TONALITE

Tout ce qui précède fait partie, en quelque sorte, de la classe élémentaire. Tant que les technologies restent relativement stables et que les comportements des consommateurs obéissent à des « lois » repérables par des méthodes statistiques classiques, les choses vont assez bien pour l'économiste. Certains en avaient inféré – un peu vite – que l'on pouvait enfermer le jeu des échanges industriels dans une matrice où les secteurs étaient reliés les uns aux autres par des coefficients techniques quasi

fixes. Pour produire x automobiles, il fallait x tonnes d'acier, x mètres carrés de vitrages : c'était la période de gloire du fameux tableau input/output de Leontiev.

De cet univers « sans surprise », nous sommes aujourd'hui très éloignés. Avec le foisonnement technologique, les produits finals ont changé, et plus encore les matériaux, ce qui, pour l'économiste immergé dans l'industrie, nécessitait une mise au goût du jour de ses techniques d'analyse : pour reprendre notre métaphore musicale, il fallait changer de tonalité. Parallèlement, l'économiste devenait de moins en moins prévisionniste (au sens classique) et de plus en plus *conseiller* : valait-il mieux, pour l'industrie automobile, conserver l'acier ou se convertir partiellement aux plastiques renforcés de fibre de verre ? Était-il préférable d'attendre un matériau plus performant ? Dans l'industrie de l'emballage, comment comparer les chances et risques de la bouteille traditionnelle, du PVC et de l'emballage carton ? Comment cette compétition pouvait-elle tourner ?

Nous voilà loin, très loin du conjoncturiste classique !

Face à cette prolifération de nouveaux matériaux, ont émergé pas mal de scénarii futuristes, que l'économiste avait quelque peine à suivre sans émettre quelques réserves ! L'un des plus excitants était celui de Thierry Gaudin, très en avance – aujourd'hui encore – sur les cadences réelles de l'économie industrielle.

METAMORPHOSE DES MATERIAUX

« Matériaux variés, légers, aux fonctions intégrées se conjuguent pour répondre à la demande : on peut acheter sa maison sur mesure ou en prêt-à-habiter. Construite sur place ou en usine et apportée par la voie des airs, suspendue à un dirigeable-grue, elle est déjà prête à l'emploi, n'ayant besoin que d'être connectée aux réseaux urbains. De même, les cités marines réclament, tout comme les installations spatiales, les matériaux les plus légers possibles et des ensembles démontables, transportables et peu encombrants...

... A partir de 2020 apparaissent, sur le marché, des cabines d'habillement. Elles fabriquent des vêtements en polymère dans l'instant. Un « miroir » informatique permet d'abord de visualiser le modèle choisi, de le compléter, de voir comment un drapé réagit aux mouvements. Une fois le choix final effectué, le modèle est moulé à même la peau. Après usage, la robe de Cendrillon est jetée dans un bac, et la matière qui la compose est recyclée, prête à une nouvelle utilisation. »⁷

Revenons sur terre. On sait aujourd'hui que les matériaux composites ont continué à se développer, mais moins vite que prévu. A partir de 1995, le trait dominant, saillant, éclatant, a été l'envolée des TIC (les industries de l'information et de la communication), qui ont posé à l'économiste un problème dont la difficulté, contre toute attente, n'était

⁷ Récit du prochain siècle, sous la direction de Thierry Gaudin, Editions Payot.

pas technique mais psychologique et politique. Face à l'emballement de la « net economy », de l'investissement à tout-va et des extrapolations échevelées, son rôle était clair : il lui fallait être un modérateur. Ce qui voulait dire revenir à son rôle de gardien de la cohérence et du réalisme, tirant le signal d'alarme au vu des folies des drogués du silicium.

L'ECONOMISTE RABAT-JOIE

Disons-le franchement : ce fut un échec presque total. Comment imaginer que la voix de l'économiste d'entreprise – qui passait alors pour un rabat-joie – ait quelque chance d'être entendue au milieu d'une foule asservie à une « sono » saturée, et gagnée par l'idée, irrationnelle mais fortement ancrée, que « les arbres pourraient monter jusqu'au ciel » ?

Ce n'est qu'après l'éclatement de la bulle, après la crise du « net », que furent appréciés les modérateurs, tenants du calcul économique rationnel. D'un seul coup d'un seul, ceux des industriels – et aussi leurs économistes – qui avaient eu le courage de résister à la mode en s'accrochant à un portefeuille d'activités raisonnablement équilibré, se sont trouvés réhabilités. Réhabilités et finalement suivis, puisqu'on en vient aujourd'hui à développer ce que les Américains appellent le « serious thinking »⁸. Ce qui replace l'économiste au centre du dispositif.

⁸ Joël L. Pralssén in « Business Economics », janvier 1999.

Il y a là, dans une certaine mesure, l'amorce d'un salubre retour vers la prospective globale⁹, au sein de laquelle l'économiste, homme de synthèse, va être à son affaire. D'autant que les stratégies d'entreprise intègrent une dimension géographique chaque jour plus importante, avec mille risques à l'appui. Qui d'autre que l'économiste peut apporter l'éclairage indispensable aux investissements au-delà des mers ?

Tentons de définir ce profil d'expert protéiforme.

LE FOND ET LA FORME

La revue professionnelle des « business economists » américains propose ce qui pourrait constituer la liste-type des enseignements que devrait absorber tout étudiant désireux s'orienter vers cette fonction (que nous laissons volontairement en anglais) :

A RECOMMENDED COURSE OF STUDY FOR A MASTER'S DEGREE IN BUSINESS ECONOMICS

- Microeconomic Theory (6 hours)
- Macroeconomic Theory (6 hours)
- Statistics Econometrics (3-6 hours)
- Business Cycle Analysis/Forecasting (3-6 hours)
- History of Economic Thought/Economic History (3 hours)
- Monetary Policy (3 hours)
- Fiscal Policy (3 hours)
- International Economics (3-6 hours)
- Tax and Regulatory Issues (3 hours)
- Accounting (3-6 hours)

⁹ cf. Le site Prospective de la Société Institutionnelle des Conseillers de Synthèse (www.prospective.fr)..

- Finance (3 hours)
- Marketing (3 hours)
- Organizational Behavior/Human Resource Management/Operations Management (6 hours)

Source: Business Economics¹⁰

Il manque, à nos yeux, une rubrique (à moins qu'elle n'entre, implicitement, dans la discipline « Accounting » ou dans la « Finance ») : l'analyse des coûts industriels, de leur structure et de leur évolution. C'est un domaine où le contenu des manuels (même aux Etats-Unis) n'a que peu de rapports avec la réalité, tant les changements sont rapides. Ainsi, la bonne vieille dialectique frais fixes/frais variables est-elle à revoir entièrement, depuis l'émergence de l'immatériel. Est-il besoin de rappeler que dans l'économie mondialisée, où les techniques sont partout semblables, la concurrence s'exerce principalement à travers le jeu des prix relatifs ? Cela fait partie du « fonds de commerce » de l'économiste.

Encore faut-il, au-delà de ces qualités de fond, qu'il sache « se vendre ». Ce n'est malheureusement pas toujours le cas ! Ces qualités d'expression deviennent encore plus déterminantes si l'économiste se manifeste dans les médias. Ce n'est évidemment pas sa fonction principale, et le dosage est essentiel : tel PDG, flatté de voir l'économiste-maison participer aux

¹⁰ « Careers in Business Economics », NABE, 1997-2001.

débats sociétaux, soit sur un plan collectif, soit sur un plan individuel¹¹, peut en prendre ombrage s'il a l'impression que ses activités externes prennent le pas sur ses tâches internes. Il n'y a évidemment pas de règle générale – seulement des cas particuliers.

Voilà qui nous amène à parler du principal « vis-à-vis » de l'économiste d'entreprise : son patron, le plus souvent son président. D'une certaine façon, depuis quelques décennies, les choses ont évolué plutôt favorablement, à mesure que les grandes écoles mettaient sur le marché des ingénieurs ayant absorbé un minimum de formation économique. Le dialogue s'en trouve normalement facilité. A moins que le PDG ne se prenne lui-même pour un économiste, ce qui lui apparaît comme l'occasion rêvée de réduire les frais généraux !.. C'est un fait : la technicité de cette fonction est moins facilement admise que celle du directeur des achats, du DRH ou du juriste. L'économiste ne peut assurer sa crédibilité qu'avec le temps, lorsqu'il a pu faire la preuve que ses jugements, nourris de mille expériences et d'échanges avec ses collègues (le « réseau », dans ce métier, est capital) sont en moyenne meilleurs que le tout-venant : en somme, qu'il apporte un « plus ».

L'affaire est complétement gagnée quand s'instaure une certaine connivence – un peu mais pas trop ! - entre l'économiste et son président. C'est une affaire de couple : elle n'est donc jamais traitée dans les manuels.

¹¹ Sur la participation des économistes d'entreprise aux prévisions de conjoncture, cf. notre article « De

LE VERITABLE « AVANTAGE COMPARATIF »

Faut-il, pour autant, adopter une attitude corporatiste ? Sûrement pas. D'abord parce que cela cette profession est tout sauf monolithique. L'a-t-on assez montré ? La population des économistes d'entreprise correspond à l'addition d'individualités difficilement transposables d'une entreprise à l'autre. Ensuite parce que les chefs d'entreprise qui n'ont pas d'économiste font tout de même un peu d'économie (comment l'éviter ?) mais « autrement ». Par exemple en faisant appel à des consultants. La solution est très à la mode, à partir de l'idée que l'intervention du consultant reste ponctuelle. On préfère la solution « au revoir et merci » à l'embauche d'un économiste permanent, voire d'une petite équipe. On oublie seulement de comparer les coûts !!!

Deuxième cas de figure : l'éclatement (implicite) de la fonction entre la finance, le marketing, les Ressources humaines, les Achats et autres fonctions. Inconvénient : chacun se livre, dans son coin, à son exercice d'analyse et de prévision. Peut-on assurer une quelconque cohérence ? Réponse : mission impossible.

Troisième solution : l'entreprise dispose d'un processus de planification structuré. En principe, la cohérence interne est assurée. Mais s'il n'y a pas d'économiste intervenant au bon endroit et au bon moment au sein de cette structure, le positionnement de l'entreprise par rapport à son environnement sera vite expédié. On est pressé !

la prévision à la décision », in Commentaire n° 63, automne 1993.

C'est peut-être là que se situe le principal « avantage comparatif » de l'économiste : la prise en compte du temps. Nous sommes dans un monde où prolifère la tentation de l'accélération à tout prix : la technologie y pousse, mais aussi les marchés boursiers, avides de résultats rapides, concrets, palpables.

L'économiste, c'est tout le contraire : c'est la mise en perspective, concept dont on s'étonne qu'il ait parfois tant de mal à passer la rampe en France. Les préjugés ont la vie dure : l'un des plus vivaces est celui qui consiste, pour les Français, à prétendre que les industriels américains sont invariablement « court termistes ». Il faut ne rien connaître aux entreprises d'outre-Atlantique pour soutenir de tels propos : le développement de la R & D, le rayonnement des « think tanks » américains, l'abondance des statistiques rétrospectives et prospectives... et la renommée des « business economists », sont autant d'atouts. Nous ferions bien de nous en inspirer, au lieu de vivre sur des préjugés.

UTILE A QUOI ? UTILE COMMENT ?

Montrer, comme nous venons de le faire, en quoi l'économiste d'entreprise peut – et doit – se montrer utile au sein de sa firme n'est pas très difficile. Mesurer les résultats, c'est tout autre chose ! Les crises des dernières années (énergie, soubresauts monétaires, bulle internet...) ont soumis les économistes à rude épreuve, et les reproches sur leurs insuffisances en matière de prévision – parfois justifiés, parfois excessifs – n'ont pas manqué. A cela s'est ajoutée, pour nombre d'entre eux, la difficulté de « communication » : souvent compliqués, trop « théoriques », les messages ont souvent mal passé. Les jeunes générations sont en train d'en tirer la leçon.

Plus difficile encore est la question du rôle *social* de l'économiste d'entreprise, à laquelle l'intitulé de ce dossier nous invite à répondre. Ce qui nous ramène, en passant, à l'exemple fameux du dentiste cher au maître de Cambridge, qui suggérait aux économistes de tenter d'égaliser l'humilité et la compétence de ce praticien.

Première question : l'économiste d'entreprise fait-il progresser les connaissances économiques ? Fait-il « avancer la science » ? Sans doute un peu, à sa manière, lorsqu'il met au point des outils originaux. Mais ses travaux, dans la mesure où ils sont souvent directement reliés à la stratégie de son entreprise, ne sont généralement pas publiés, ou seulement de façon partielle.

Sa valeur ajoutée emprunte d'autres voies : améliorer la gestion et la stratégie industrielles à travers ses travaux et ses conseils, inoculer les vitamines véhiculées par la culture économique dans toutes les ramifications de l'entreprise, comment ne pas voir l'impact social de toutes ces tâches ? S'agissant de son rôle dans le choix des investissements, on pense de prime abord aux diagnostics aboutissant à des décisions positives ; mais il faut savoir que nombre d'interventions de l'économiste consistent à *dissuader* d'investir. Et l'allocation des ressources contribue de façon décisive au bien-être social.

Il est une autre façon, pour l'économiste d'entreprise, de faire remonter ses préoccupations – et parfois ses talents – au plan « sociétal » : chaque fois qu'il pratique le dialogue et l'échange avec l'économiste savant (enseignant ou chercheur) et contribue ainsi à faire émerger et à mieux faire comprendre les problèmes qui se posent au praticien de l'économie. Cette démarche est monnaie courante en médecine, lorsque le généraliste

fait appel au spécialiste ou participe aux rencontres du type « Entretiens de Bichat ». C'est apparemment plus difficile en économie. Pourquoi ?

D'UNE RIVE A L'AUTRE

D'abord, il est clair que dans notre pays, malgré des efforts louables de part et d'autre, le monde de l'entreprise et celui de l'université restent le plus souvent étrangers l'un à l'autre. Aux Etats-Unis, l'alternance des carrières est fréquente entre le monde académique, l'Administration et les affaires¹². Rien de tel en France, du fait de solides barrières institutionnelles (y a-t-il plus rigide que le statut des fonctionnaires ?) et aussi, avouons-le, de routines intellectuelles de part et d'autre.

Résultat : à l'exception de quelques secteurs - comme l'énergie - l'universitaire et l'économiste d'entreprise qui désirent se rencontrer doivent faire preuve d'une ténacité peu commune pour surmonter ces obstacles. Il y a ensuite des questions de langage ; la prédominance des mathématiques chez les chercheurs n'est pas la moindre. Mathématicien converti à l'économie, Jacques Bichot, professeur à Lyon III, ne trouve pas de mots assez durs pour fustiger la prime que l'on accorde aujourd'hui aux maths dans le cursus universitaire¹³.

Notre point de vue sera peut-être plus nuancé. Ce n'est pas l'instrument en soi qu'il faut condamner, mais la composition des « ingrédients »

¹² C'est aussi le pays où les économistes d'entreprise sont fréquemment consultés (et entendus) sous forme de « hearings » au Congrès.

¹³ Cf. dans ce dossier, "Comment déconstruire la tour d'ivoire", page ?.

introduits dans les modèles. Alfred Sauvy, Maurice Allais et bien d'autres n'ont cessé de rappeler que les modèles ne valaient finalement que par leur confrontation aux faits. Ce qui suppose qu'ils soient nourris par des données *réelles*. Mais cela demande évidemment beaucoup de labeur, tant les faits se montrent peu dociles !

Du côté des entreprises, les responsabilités ne sont pas moindres. D'abord elles n'ouvrent pas facilement leurs dossiers. Ensuite, elles ont tendance à considérer que pour bien utiliser l'économiste-maison, il faut éviter de le confiner à l'étude du contexte macro-économique et sectoriel de l'entreprise, et lui demander de s'occuper *aussi* de stratégie interne.

Que ceci ne facilite pas le rapprochement avec le monde académique saute aux yeux, mais il y a plus grave : c'est que cette option conduit nécessairement à des erreurs de « casting ».

Par formation et par tempérament, l'économiste a quelque chose de l'entomologiste : il observe et décrit l'enchaînement des mécanismes, son approche est factuelle. L'homme chargé de la stratégie, c'est l'exacte antithèse : il propose les actions propres à tirer parti de cet environnement ou à le contrer. L'un recourt à l'approche scientifique ; l'autre, utilisant les conclusions de l'économiste comme input, introduit ensuite sa dose de subjectivité, d'audace, voire d'agressivité.

Aussi bien, à contexte économique donné, telle firme pourra se révéler meilleure que d'autres ; c'est son degré de liberté, sa marge de manœuvre, ce que Ricardo appelait rente et que nous nommons aujourd'hui surplus.

Dans l'ouvrage publié à Londres par la « Society of Business Economists » à l'occasion de son cinquantième anniversaire¹⁴, le professeur John Kay évoque plaisamment ce problème de frontière en rappelant la difficulté de Michael Porter à « traverser le fleuve » : il s'agit de la Charles River, séparant l'Université Harvard (où se trouve notamment le Département d'Economie) de la Business School, située sur l'autre rive. Ayant obtenu son Ph. D dans le Département d'Economie, Michael Porter a voulu, en se transportant sur la rive droite, transposer ses paradigmes économiques à la stratégie d'entreprise enseignée à la Business School. Ce qui, note Kay, n'était évidemment pas la bonne voie : « Dès lors que toutes les entreprises, sur un marché donné, rencontrent le même environnement, pourquoi certaines réussissent-elles mieux que d'autres ? Telle est la question à laquelle J.S. Bain n'avait pu répondre, et vis-à-vis de laquelle les outils d'analyse économique de Porter se sont révélés inopérants »¹⁵.

A ce point de notre analyse, nous touchons sans doute à l'essentiel. Ce partage des tâches, le chef d'entreprise ne le perçoit pas toujours, et notamment le rôle-pivot de l'économiste dans la collecte, l'interprétation et la transmission de l'information économique pertinente : ce rôle de *maillon* que nous avons abondamment décrit plus haut.

Voici que s'annonce la saison des budgets : si l'on ne croit pas à ce rôle spécifique de l'économiste, on se contentera de lire les journaux pour

¹⁴ The "Challenge of Change", SBE, 2003.

¹⁵ "The Challenge of Change", pp. 166/179.

avoir une vague idée de la conjoncture et l'on passera très vite aux choses « sérieuses » : le budget des ventes, au sein duquel on sera incapable de distinguer entre ce qui relève du rationnel et ce qui ressort de l'affectif.

Tout autre est la séquence des entreprises sérieuses : on part de la prévision macroéconomique, puis l'on descend au secteur-client (par exemple la construction), puis au marché total du produit (par exemple le ciment). *Ensuite seulement* interviendront les services commerciaux, qui ajoutent leur grain de sel, évidemment essentiel (part de marché, effet des innovations, de la politique de prix...) : ce ne seront plus des prévisions mais des *objectifs*.

Revenons maintenant à la technique. Pour accomplir sa tâche, l'économiste bénéficie évidemment de ses nombreux contacts avec les opérationnels, mais il n'est pas omniscient. Qui peut nier que l'entretien de ses connaissances et la mise à jour de ses outils a tout à gagner à un dialogue assidu avec les universitaires ? Et qui peut nier que ceux-ci trouveront, s'ils se donnent la peine de fréquenter les entreprises, des « nourritures » utiles à leurs réflexions (y compris macroéconomiques) ? La logique des investissements, la mécanique des coûts, la gestion des fluctuations, forment une véritable mine.

Les universitaires ne soupçonnent pas cette richesse. Il est vrai que les entreprises, de leur côté, ne font pas non plus d'efforts démesurés pour aller vers eux. D'où l'idée, souvent évoquée mais rarement concrétisée, de faire remonter « les faits économiques vus par l'entreprise » par le truchement d'une publication : c'était l'esprit de la Lettre « Economie et

Industrie » éditée par Saint-Gobain entre 1976 et 1996. Expérience restée unique, à ce jour.

FILONS ET GISEMENTS

Dans les dix années qui viennent, les sujets classiques seront toujours là : ainsi des prévisions à long terme reliant les marchés aux données macroéconomiques, avec, probablement un accent particulier sur la composante démographique. S'agissant du court et du moyen termes, on nous avait expliqué – imprudemment – que les cycles allaient quasiment disparaître, grâce aux progrès accomplis en matière de politique économique. C'est tout le contraire : nous entrons dans une économie qui va être de plus en plus chahutée et les cycles vont s'en trouver multipliés et technologiquement transformés. Depuis les travaux de Forrester au MIT¹⁶, tout le monde sait combien l'amplification cyclique diffère suivant la position de chaque secteur dans la chaîne de production : avec toutes les conséquences que cela implique sur la gestion des usines, des livraisons et des stocks... et les nombreuses erreurs de prévision qui vont avec ! Il y a là, pour l'économiste d'entreprise, aujourd'hui aidé par une panoplie technique sans précédent, un véritable boulevard.

Quant aux sujets nouveaux, on en perçoit les contours. Parlons géographie. Quand SKF, Novartis ou SMT Microelectronics partent à la conquête du monde, il ne leur suffit pas de mesurer les marchés potentiels. Il faut affiner les analyses de risques (les banquiers le font,

¹⁶ Jay. W. Forrester : Industrial Dynamics (MIT), Pegasus Com.

mais pas sous un angle industriel) évaluer les productivités des pays émergents, à propos desquels on s'est beaucoup trompé, établir des tableaux de bord où se croiseront données technico-économiques et risques géopolitiques.

Passons sur le bouillonnement technologique et les tentations d'emballlement, si ce n'est pour dire que la prudence de l'économiste – au sens des Grecs - a maintenant quelque chance d'être mieux entendue. Plus nouvelle est la préoccupation écologique, longtemps négligée par les entreprises. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, et c'est heureux. Car dans un domaine où prédominent souvent les aspects affectifs et idéologiques, il faut lutter, à chaque instant, pour que le calcul économique joue son rôle de garde-fou. Y a-t-il mieux placé que l'économiste d'entreprise pour remplir cette tâche ? Et y a-t-il un sujet qui appelle davantage de coopération interdisciplinaire ?

Plus généralement, nous vivons dans un monde où les préoccupations sociales de toutes sortes (désir de protection contre la maladie, les accidents industriels, les risques alimentaires...) se multiplient et entrent de plus en plus en concurrence avec les impératifs économiques. La société accroît ses exigences à l'égard des dirigeants d'entreprise, qu'elle soumet à mille contraintes soit par la voie législative soit par la voie judiciaire. D'où l'émergence d'une gigantesque problématique : comment concilier Economie et Droit ?

A tous ces « gisements » de première grandeur, il faudrait ajouter une impressionnante collection de « questions diverses », rencontrées quotidiennement par les économistes d'entreprise, et pour lesquelles un petit coup de main des universitaires serait le bienvenu.

Quelques exemples entre mille : comment mesurer et prévoir l'évolution du « coefficient de capital », ? Que nous disent les expériences industrielles récentes sur les économies d'échelle ? Quid de l'élasticité aux prix ? De la productivité « new look » ? Des rendements croissants, sur lesquels on a beaucoup déliré ces dernières années ?

Voilà de quoi nourrir les esprits les plus « boulimiques », du moins ceux qui seraient prêts à se colleter aux chiffres rebelles, aux données hétérogènes, aux faits qui « refusent d'entrer dans les modèles » !. Mais y a-t-il quelque espoir que dans le vaste univers des thèses et mémoires, une place plus large soit faite aux sujets « empiriques », et que ceux-ci ne soient plus considérés comme « de seconde zone » ? Personne ne dira non. Mais qui dira franchement oui ?

Ce serait un pas décisif dans le développement du rôle social des économistes, empreint « d'humilité et de compétence ». Keynes aurait alors gagné.