Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques

Archives

25 | 2000

Organiser et s'organiser

Discussion

Anne Pezet

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ccrh/1682>

DOI : 10.4000/ccrh.1682

ISSN : 1760-7906

Éditeur

Centre de recherches historiques - EHESS

Édition imprimée

Date de publication : 20 octobre 2000

ISSN : 0990-9141

Référence électronique

Anne Pezet, « Discussion », *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques* [En ligne], 25 | 2000, mis en ligne le 16 janvier 2009, consulté le 07 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ccrh/1682> ; DOI : 10.4000/ccrh.1682

Ce document a été généré automatiquement le 7 mai 2019.

Article L.111-1 du Code de la propriété intellectuelle.

Discussion

Anne Pezet

- 1 L'article de Cédric Lomba est audacieux. D'abord, il ose un rapprochement entre deux thèmes classiques mais bien distincts des sciences de gestion : la question des frontières de l'entreprise et la décision d'investissement. Ensuite, il porte sur ces thèmes d'entreprise le regard du sociologue. Enfin, il travaille un terrain historique essentiellement constitué d'archives. Cette triple hybridation produit des résultats d'une incontestable originalité et renouvelle bien des débats.
- 2 Partant de thèmes largement traités par la littérature de gestion, Cédric Lomba opère un rapprochement fécond entre la question des frontières de l'entreprise et la décision d'investissement. Investir reste une décision majeure dans l'entreprise industrielle. Le cas de Cockerill Sambre, développé dans l'article, en offre un exemple et ouvre des perspectives peu connues du gestionnaire. En sciences de gestion, la décision d'investissement relève, pour l'essentiel, des champs que sont la finance et la stratégie. Leurs analyses, rarement couplées, restent largement instrumentales. La finance subordonne le choix des investissements à l'utilisation de critères mathématiques dont les plus connus sont la valeur actuelle nette (VAN), le taux interne de rentabilité (TIR) ou le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF). Ces instruments interviennent en aval de la décision pour attester de la rentabilité d'un projet ou pour sélectionner le meilleur projet quand il y en a plusieurs. L'approche stratégique classique repose sur la planification de l'investissement en fonction des choix à long terme de l'entreprise. Finance et stratégie s'associent par ailleurs dans des modèles plus flexibles (options réelles). La décision d'investissement est donc, pour les sciences de gestion, un phénomène essentiellement instrumentalisé.
- 3 Cédric Lomba ne nie pas l'existence de techniques de décision. Le regard du sociologue apporte ici sa considération pour l'acteur humain. Les techniques existent bien dans la décision d'investissement, mais ce sont des techniques de menaces, des formes de violence et de pression, des échanges et des marchandages ou encore des tactiques du fait accompli. Les techniques de la négociation sont donc au moins aussi importantes que les instruments financiers qui apparaissent également chez Cockerill.

- 4 La décision d'investissement est, en sciences de gestion, un phénomène largement interne à l'entreprise. Là encore, le regard du sociologue apporte une série d'éléments novateurs. Ainsi les concurrents « alliés », les concurrents « rivaux », les banques, les fournisseurs, les actionnaires, les syndicats ou encore les « politiques » européens, nationaux ou locaux se trouvent parties prenantes de la décision. La situation de crise que connaît la sidérurgie au moment des décisions étudiées par Cédric Lomba, accentue les caractéristiques politiques de la décision ; en cela, elle n'est pas représentative d'une décision d'investissement « normale ». La crise exacerbe certains aspects de la décision et rend ainsi visibles des phénomènes habituellement dissimulés par la recherche de la rationalité, *a priori* et *a posteriori*, de la décision. Les parties prenantes (les *stakeholders*) apparaissent ainsi dans toute leur diversité et dans toute la variété de leurs moyens d'action. La question qui se trouve ici posée est peut-être moins celle des frontières de l'entreprise, comme le suggère Cédric Lomba, que la question plus précise des frontières de la décision. Ce qui n'en reste pas moins une question fondamentale et peu traitée par la littérature théorique.
- 5 Enfin, l'intérêt de l'article provient aussi de la méthode retenue. Le travail sur archives a le mérite de faire vivre la décision d'investissement. Traditionnellement, les sciences de gestion abordent ce sujet de manière abstraite. Si les « non humains » (selon l'expression de Michel Callon) peuplent la décision d'investissement sous la forme des instruments évoqués plus haut, celle-ci ignore les « humains ». Les archives font sortir les acteurs de l'ombre et donnent à la décision la chair qui lui manque en gestion. Cédric Lomba oppose ainsi les procédures formelles de décision, relevant du domaine instrumental, aux attitudes de retrait d'acteurs pourtant officiellement concernés ou encore aux tentatives de légitimation d'interventions non prévues.
- 6 L'article se conclut sur une hypothèse originale, hélas peu développée : le « *travail des organisateurs* » serait à l'origine de cette ouverture de la décision et de l'organisation sur l'extérieur. Faut-il y voir un travail et particulièrement un travail d'organisation ? N'est-ce pas une nouvelle tentative de rationalisation *a posteriori* ? La décision d'investissement n'échappera-t-elle donc jamais à ce biais ?