

## Dossier : Les instruments de gestion

Dans les années 70, les économistes monétaristes estiment que l'accroissement de la masse monétaire est la cause de l'importante inflation que connaissent les différents pays. Les banques centrales décident donc d'intervenir. Mais chaque fois qu'elles essaient d'encadrer un élément de la masse monétaire, les acteurs se reportent sur un autre. Charles Goodhart, économiste en chef de la Banque d'Angleterre énonce alors la loi qui porte désormais son nom : dès qu'un indicateur statistique sert à essayer de gérer les comportements, il perd sa pertinence statistique. Au début des années 80, indépendamment de Charles Goodhart, centrant ses analyses sur les entreprises et les organisations, Michel Berry développe l'idée que les instruments de gestion forment une technologie invisible orientant les comportements des acteurs dans des directions souvent mal comprises et non voulues.

Le 4 octobre 2013, à l'occasion des quarante ans du Centre de Recherche en Gestion, lors d'une table ronde présidée par Bertrand Collomb, président de l'Académie des Sciences morales et politiques, président d'honneur de Lafarge, Charles Goodhart (London School of Economics and Political Science) est revenu sur la loi qu'il avait découverte ; Jean Charroin (Audencia) a présenté le classement de Shanghai comme technologie invisible et Michel Berry a quant à lui fait le point sur cette notion de technologie invisible.



*Diskussion, Franz Wilhelm Seiwert (1926)*



## Goodhart's Law

*Charles Goodhart*

*London School of Economics and Political Science*

In the early 1970s Central Banks increasingly began to adopt monetary targets as an intermediate, and potentially manageable, variable in pursuit of their final objective of controlling inflation. Naturally each country that did so, including the UK, tended to choose that particular monetary aggregate that, up to the date of choosing, appeared to have the most stable relationship with nominal incomes, and hence inflation. By 1975, however, these econometric relationships had in many cases broken down, not only for most demand-for-money or velocity relationships, but particularly so in most countries for *that* aggregate chosen as *the* monetary target. While some decline in (predictive) relationship might have been expected in the light of the disturbances of 1973/74, *e.g.* the oil shock, sharp rise in inflation, house/property boom/bust, sharply varying interest rates, etc., what was remarkable was that it was in the case of the chosen targets where the breakdowns seemed most extreme. As Governor Bouey of the Bank of Canada is reputed to have said: « *We did not leave the monetary targets; rather they left us* ».

It was that observation that led me, at a Reserve Bank of Australia conference in Sydney in 1975, to the comment that the breakdown of such relationships accorded with « *Goodhart's Law, that any observed statistical regularity will tend to collapse once pressure is placed upon it for control purposes* ». The best source to find this quote now is Goodhart (1984). It was intended as a humorous, throw-away line, and, unlike the Lucas critique, was not based on some deeper underlying analysis, just some limited empirical observation.

That does not mean that Goodhart's Law is just a sub-set of the Lucas Critique, though they do overlap to a large extent. As Chrystal and Mizen (2003) describe, there are several differences. Whereas both are derived from empirical observation – Goodhart's Law from predictive failures in demand-for-money functions and the Lucas Critique from breakdowns in « reduced-form » equations in macro-economic forecasting models – the Lucas Critique has a firm theoretical basis, while Goodhart's Law is more pragmatic and policy-oriented. Above all, the Lucas Critique is aimed at an audience of fellow macro-economic theorists and model-builders, whereas Goodhart's Law

is more of a general warning to policy makers, that there will be « unintended consequences » of changes in policies, especially when unforeseen.

The Lucas Critique focusses almost entirely on the response of the regulated, those affected by the new policy change, to any such new policy measure. The objectives of the authorities themselves remain, in such models, largely unexamined; they are often treated as dummies, or as represented by some fixed reaction function. In contrast, Goodhart's Law, while, of course, largely reflecting the same syndrome, *i.e.* that those subject to new policies and regulations will react in different, and often unexpected ways, also takes cognisance of the fact that, having set a new policy target, the authority involved has some reputational credibility attached to successfully meeting that target, and thus may adjust its own behaviour and procedures to that end. Thus the adoption of a new target may alter not only the behaviour of the regulated but also that of the regulator, an implication which, I would argue, is largely missed in the Lucas Critique.

The Lucas Critique has been enormously successful on its own turf, that is in influencing the way in which macro-economic theory and modelling have been done. Already by the 1980s few macro-economic theory and modelling papers could get into the (best) academic journals unless they were based on micro-economic foundations, such as were supposedly immune to the Lucas Critique. And by the new century most official forecasting models, as run for example by central banks, were similarly run on the same basis, as in the dynamic stochastic general equilibrium (DSGE) models, even though these incorporated certain simplifications, such as representative agents and no default, that excluded, by definition, the existence of financial frictions. While the recent Great Financial Crisis is causing something of a re-think, and there are criticisms of the view that macro-economics must be built on micro-economic foundations (King, 2012), nevertheless the Lucas Critique remains a dominating feature of modern macro-economics.

In contrast in the other Social Sciences there is much less reliance on formal, numerical simultaneous equation models of behaviour. Consequently there is much less space for the Lucas Critique to be relevant. In contrast the more pragmatic, policy-oriented Goodhart's Law, (independent of a formal model-building structure), has more resonance in the Social Sciences outside the narrower bounds of macro-economics. Thus in the broader Social Sciences, at least in the UK, Goodhart's Law is quite widely known and taken seriously, whereas the Lucas Critique is not part of their intellectual armoury. This position reverses in macro-economics where the Lucas Critique is part of the intellectual foundation, whereas Goodhart's Law is merely a qualitative and literary offshoot of that.

Some ways of describing relationships catch on, whereas others do not. Although I had never expected my semi-jocular statement about Goodhart's Law to become regularly used, and moreover used seriously, it was taken on in a broad range of cases, mainly in the social sciences and mainly in the UK, as an explanation why the translation of prior statistical relationships into control targets so often led to the breakdown of the prior relationship.

Anyhow, the common validity of the concept was clear, and the presentation of Goodhart's Law seemed simpler than that of the Lucas Critique, and so was widely taken on, and became elevated, again by others (not by me), into a serious component of the social sciences, particularly in the UK. It was dignified, for example, in the paper by Chrystal and Mizen (2003) on « Goodhart's Law: its origins, meaning and implications for monetary policy », and has been extended into other social sciences. Thus, Keith Hoskin (1996) has illustrated its broader applicability; also see Strathern (1997) who restated the same concept as, « *When a measure becomes a target, it ceases to be a good measure* ».

Let me conclude with a recent example, relating, once again, to the money supply and to the monetary policy of central banks. The standard, textbook, way of describing the determination of the supply of money was based on a relationship known as the « money multiplier ». This was actually based on two identities. The money supply was defined as:

$$\begin{array}{ccccccc} M & & & D & & & C \\ \text{(Money Supply)} & = & & \text{(Bank deposits)} & + & & \text{(Currency outstanding)} \end{array} \quad (i)$$

And the high-powered monetary base was defined as:

$$\begin{array}{ccccccc} H & & & R & & & C \\ \text{(Monetary base)} & = & & \text{(Bank reserves)} & + & & \text{(Currency outstanding)} \end{array} \quad (ii)$$

If you then manipulate these two identities, dividing (ii) into (i), you reach a third identity, whereby:

$$M = H \frac{(1 + C/D)}{(R/D + C/D)} \quad (iii)$$

Thus the money stock is shown to be (identically) related to the monetary base and two, quite simple, ratios, the currency/deposit and the bank reserve/deposit ratio. While this *must* be true by definition, it was widely translated, not least by M. Friedman and A. Schwartz (1963), into a hypothesis that the money stock was primarily determined by policy-induced variations in the monetary base (H), with the two relevant ratios (C/D and R/D) remaining fairly stable and being themselves functionally related to a few, understandable, variables.

I have, throughout my working life, been a severe critic of the money multiplier (see Goodhart, 1975, Chapter VI), on the grounds that it reverses the direction of causality. For historical and institutional reasons central banks have always wanted to control a short-term, official interest rate (Bank rate in the UK). If the central bank wants to set such a rate, it has to provide the commercial banks with the reserve base that such banks want, at that official rate, and given such factors as reserve requirements, demand for credit, risk aversion, etc. Normally, with the interest rate payable by the central bank on reserves held with them by commercial banks kept at a low

level, commercial banks wanted to hold only a small buffer above the required minimum. With such requirements usually kept constant, the reserve ratio ( $R/D$ ) remained fairly stable year after year. With the currency deposit ratio ( $C/D$ ) primarily dependent on the technological (and tax avoidance/evasion) advantages of using currency rather than deposits for payments transactions, it too remained quite stable/predictable over time. So, variations in the broader money stock ( $M$ ) were indeed largely mirrored by variations in the high-powered monetary base ( $H$ ).

But simply because  $M$  varied with  $H$  did *not* mean that policy induced variations in the monetary base had been the main driving force determining the money stock. In 2009 (earlier in Japan) in most developed countries interest rates hit the zero lower bound. When that happened central banks consciously changed their policy. With official interest rates stuck, just above zero, central banks began to target the monetary base, by quantitative easing (QE) at the Fed, Bank of England and Bank of Japan, and long-term refinancing operations (LTRO) at the ECB. The monetary base ( $H$ ) in these countries generally tripled in size, and the reserve base ( $R$ ) available for the commercial banks rose by even more (often by a factor of nearly 10 times). Yet the overall volume of deposits, and bank credit, barely grew at all. The money multiplier had crashed and burnt; the prior, fairly stable, relationship between changes in  $H$  (and  $R$ ) and in  $M$  (and  $D$ ) just disappeared once the central banks shifted their policy instrument from control of short-term interest rates to acting on the monetary base.

What happened was that the massive injection of central bank money (liquidity) brought the net return, adjusted for risk and other regulatory, *e.g.* capital, requirements on other assets that banks might hold, down to a level commensurate with the net returns that banks could get just from holding deposits at the central bank. The banks found themselves in a, Keynesian, liquidity trap. This was made worse in the case of the USA by a decision to start paying interest on such bank deposits held at the Fed at precisely the worst possible moment for that, in Autumn 2008.

There were several possible answers, (i) to reduce the return on such reserves, though this need only be done at the margin if there was concern about bank profitability, (ii) to raise the return on (additional) lending by banks, *e.g.* through schemes such as the Funding for Lending Scheme (FLS) in the UK, or (iii) to rejig the methods of liquidity injection so that less of the effect becomes sterilised in a massive build-up of bank reserves, though quite how the latter might best be done has not received sufficient careful thought. But none of these were fully exploited.

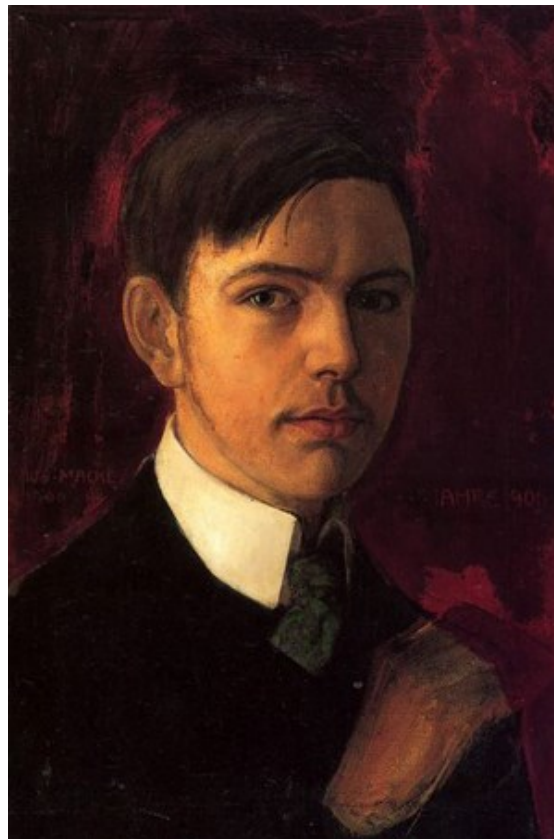
Instead, the almost total failure of a massive increase in the monetary base to stimulate any equivalent rise in broad money and bank credit expansion has occurred without much discussion or analysis. Perhaps central banks are just too embarrassed to draw attention to it. Rather, the argument goes that the main purpose of QE was not so much monetary expansion as portfolio substitution, driving asset prices up, and yields down, in other asset markets. The idea is that the increase in wealth, and reduction in yields, thus generated

will lead to a trickle-down effect on the real economy, though at the cost of severe distortions, including distortions to foreign exchange rates.

Overall it has been a remarkable example of Goodhart's Law in action. One could argue that the changed response of bankers to their new environment was equally an example of the Lucas Critique, but the macro-models that have been spawned by the application of this approach, *i.e.* the need for micro-foundations, typically have had no role within them for banks.

## References

- Chrystal Alec & Mizen Paul (2003) "Goodhart's Law: its origins, meaning and implications for monetary policy", in Mizen Paul [ed.] *Central Banking, Monetary Theory and Practice: Essays in honour of Charles Goodhart*, vol. 1, ch. 8, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 221-243.
- Friedman Milton & Schwartz Anna J. (1963) *A Monetary History of the United States, 1867-1960*, Princeton, Princeton University Press.
- Goodhart Charles A.E. (1975) *Money, Information and Uncertainty*, London, Macmillan Press.
- Goodhart Charles A.E. (1984) *Monetary Theory and Practice*, London, Macmillan Press.
- Hoskin Keith (1996) "The 'awful idea of accountability': Inscribing people into the measurement of objects", in Munro Rolland & Mouritsen Jan [eds.] *Accountability: Power, ethos and the technologies of managing*, London, International Thomson Business Press, pp. 265-282.
- King John Edward (2012) *The Microfoundations Delusion: Metaphor and Dogma in the History of Macroeconomics*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Strathern Marylin (1997) "Improving Ratings": Audit in the British University System", *European Review*, vol. 5, n° 3, pp. 305-321 ■



*Autoportrait,  
August Macke (1906)*





## Le classement de Shanghai comme technologie invisible

Jean Charroin

Audencia Nantes École de Management

Vingt ans après sa rédaction, le texte de Michel Berry sur les technologies invisibles (Berry, 1983) est-il toujours d'actualité ? La question peut surprendre tant les problématiques sous-jacentes paraissent intemporelles. Certes, les outils de gestion ont évolué au gré des modes et pratiques managériales, principalement du fait de la globalisation de l'activité économique et du rôle croissant des nouvelles technologies dans la diffusion de l'information. Aussi, la question n'est pas tant celle de l'existence de technologies invisibles que celle de leur forme. En 1983, les outils de gestion résultaient généralement d'un cadre réglementaire ou de la diffusion de « *best practices* » par des sociétés de conseil. Cependant, le texte de Michel Berry n'évoquait pas l'influence des classements sur les organisations puisqu'ils n'en n'étaient qu'à leurs prémices. Or, ces démarches comparatives, dont la vocation est dans bien des cas celle d'informer les consommateurs ou les contribuables, ont connu un fort développement au cours des trente dernières années. Les institutions de l'enseignement supérieur sont particulièrement concernées par ce phénomène puisque certaines d'entre elles peuvent être classées plus d'une dizaine de fois par an. Pour leurs dirigeants, le plus souvent à la tête d'associations ou d'entités publiques, les résultats de ces « *rankings* » rythment l'année académique et s'apparentent quasiment aux cours de bourse d'une société cotée sur les marchés financiers. Au sein de cette myriade de classements, celui de Shanghai (*Academic Ranking of World Universities*) semble avoir un effet significatif et inédit sur la dynamique de l'enseignement supérieur. Au même titre que la logique de rentabilité des capitaux employés ou la formule EVA® (*Economic Value Added*) ont contribué significativement à la financiarisation des activités industrielles, le classement issu de l'université de Jiao Tong devient prégnant dans l'esprit des dirigeants politiques ou celui des responsables des grandes institutions de l'enseignement supérieur au point d'agir comme une technologie invisible telle que décrite par Berry (1983). Le présent article reviendra succinctement sur les origines et l'ampleur de ce phénomène mondial, puis tentera d'analyser les conséquences du classement ARWU sur le management des institutions de l'enseignement supérieur.

### Les origines du classement de Shanghai

À l'instar de nombreux classements, ceux dédiés aux institutions de l'enseignement supérieur ont pour origine les États-Unis. Les entreprises de ce type sont relativement marginales voire inexistantes en Asie, Amérique latine et Afrique. Ce n'est qu'à la fin des années 1990 qu'a lieu la première tentative de classement des universités en Asie par le magazine *Asiaweek*. Cette initiative est pour le moins éphémère avec seulement quatre éditions entre 1997 et 2000. À l'aube du troisième

millénaire, la Chine entend revenir sur la scène internationale tant sur le plan économique que politique. L'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce en 2001 conforte son intégration économique. Sur le plan géopolitique, ses dirigeants entendent mener une stratégie d'influence en s'appuyant, entre autres, sur le système éducatif. En 1998, le président Jiang Zemin fixe l'objectif pour la Chine d'avoir plusieurs universités de rang mondial. De cette déclaration d'intention découle le Projet 985 qui a pour but de soutenir les 39 universités du pays présentant les meilleures chances de s'affirmer au niveau mondial. En 2002, le Projet 211 soutient plus largement les efforts des 100 meilleures universités chinoises pour le XXI<sup>e</sup> siècle. L'ambition étant affirmée, il reste désormais à déterminer les indicateurs permettant d'apprécier le respect des objectifs fixés. C'est au professeur Nian Cai Lu de l'université de Jiao Tong qu'échoit la première édition du classement en 2003. Jean Marc Monteil, chargé de mission auprès du Premier Ministre, rapporte au Sénat en 2009 les propos tenus par les auteurs du classement :

On a fabriqué le classement parce que nous voulions savoir en Chine comment nous pouvions situer l'espace mondial et comment nous pouvions demain entrer en compétition avec ce même espace. C'est-à-dire nous approprier un certain nombre de critères, les métaboliser dans notre propre culture et les apporter sur le devant de la scène. (site du Sénat)

L'objectif est simple : comparer les universités chinoises avec les meilleures institutions mondiales. Faute de moyens, l'équipe du professeur Nian Cai Lu procède simplement et ne prend en compte que des données accessibles par Internet, jugées objectives par nature. L'avènement du classement de Shanghai répond certes à des objectifs de politique interne mais son influence dépasse rapidement les frontières et s'impose comme un indicateur de la visibilité académique des plus grandes institutions internationales. Il constitue une rupture en imposant un classement d'origine asiatique aux modèles anglo-saxons d'évaluation de l'enseignement supérieur.

### La méthodologie du classement

Critère	Indicateur	Code	Pondération
Qualité de l'enseignement	Diplômés de l'institution ayant obtenu un prix Nobel ou une médaille Fields	Alumni	10%
Qualité du corps professoral	Membres du corps professoral ayant obtenu un prix Nobel ou une médaille Fields	Award	20%
	Enseignants/chercheurs les plus cités dans 21 champs disciplinaires	HiCi	20%
Production scientifique	Articles publiés dans les revues <i>Nature</i> et <i>Science</i> *	N&S	20%
	Articles référencés dans <i>Science Citation Index-expanded</i> et <i>Social Science Citation Index</i>	PUB	20%
Productivité scientifique	Production académique (résultats obtenus pour les 5 indicateurs précédents) rapportée au nombre de personnes employées en équivalent temps plein	PCP	10%
Total			100%

\* Adapté pour les institutions spécialisées dans les humanités ou les sciences sociales.

Alors que la plupart des classements occidentaux s'évertuent à décortiquer les institutions en recourant à des grilles multicritères complexes et évolutives au cours du temps, la méthodologie du classement de Shanghai est simple et quasi-stable. Toute institution est appréciée à l'aune d'une batterie de quatre critères :

- la qualité de son enseignement (10%) ;
- la qualité de son corps professoral (40%) ;
- sa production scientifique (40%) ;
- sa productivité scientifique (10%).

Critères, indicateurs et pondération retenus par le classement de Shanghai  
(Source : [www.arwu.org](http://www.arwu.org))

Très rapidement, les critiques ne manquent pas sur le fond ou la forme. Du fait de leur facilité d'obtention et de leur nombre limité, les indicateurs retenus ne restituent que partiellement la richesse et la complexité des institutions.

Le premier indicateur assimilant la qualité de l'enseignement aux diplômés de l'institution ayant obtenu une distinction telle qu'un prix Nobel ou une médaille Fields ne cesse de susciter des critiques. En accordant uniquement de l'importance à la dimension académique, le classement occulte la contribution économique ou sociale des diplômés.

De même, la place des sciences sociales et humaines est sous-estimée, même si depuis 2007 des classements thématiques ont permis un certain rééquilibrage.

Sur le plan linguistique, les chercheurs anglophones bénéficient d'un avantage significatif pour la diffusion et le référencement de leurs travaux. Pour certains pays, la question n'est pas uniquement linguistique mais culturelle.

Enfin, la détermination de l'université de rattachement pose problème. Dans certains cas, les déclarations des auteurs présentent un risque d'une dispersion s'ils appartiennent à plusieurs institutions scientifiques.

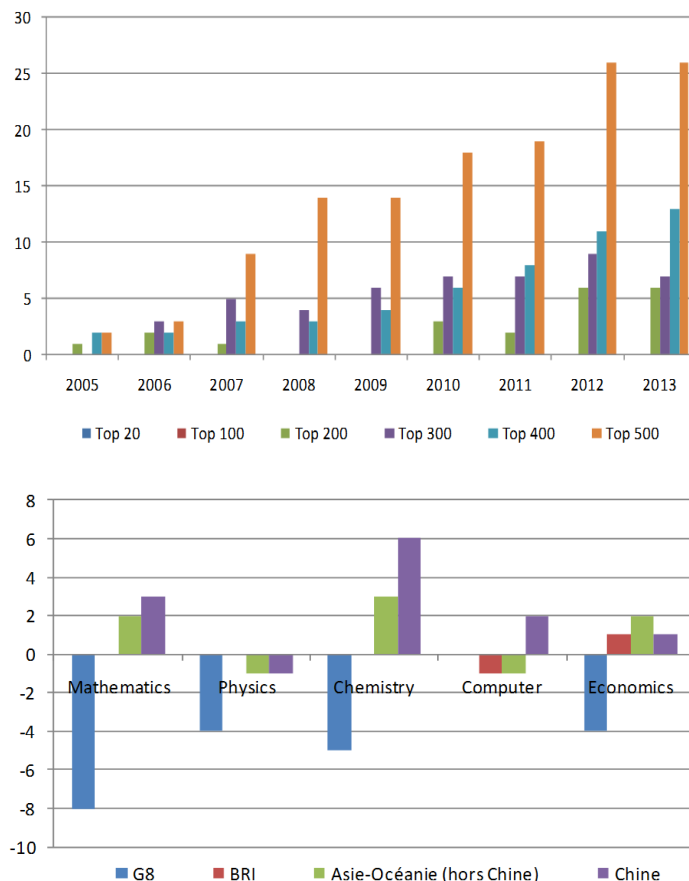
En dépit de toutes ces critiques, le classement de Shanghai s'est imposé très rapidement au niveau mondial. Cette acceptation relativement aisée est un phénomène intéressant en analyse stratégique. D'une part, il révèle les conséquences internationales de la mise en place d'un ensemble d'indicateurs à des fins de politique interne. D'autre part, il constitue un exemple inédit de diffusion d'un classement exerçant concomitamment une influence sur les décideurs politiques et les directeurs d'établissement.

### La dynamique du classement et l'affirmation croissante des institutions chinoises

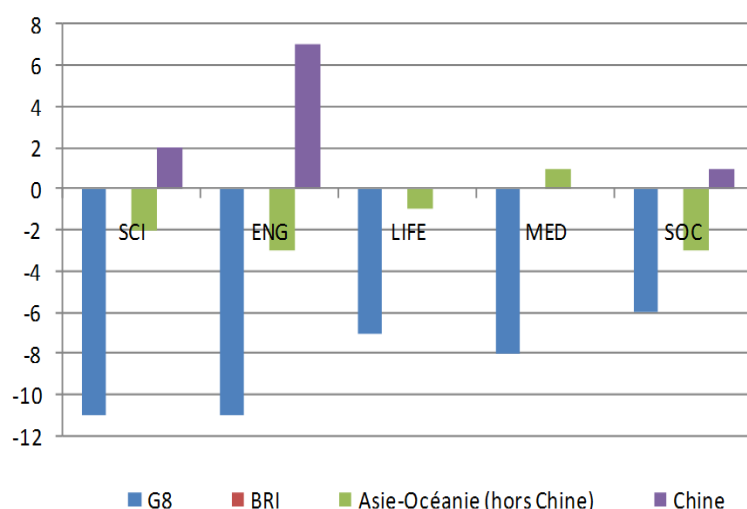
Un fait demeure : depuis la première édition, les États-Unis dominent ce classement dans tous les domaines et leur place est tout particulièrement hégémonique dans le Top 20 du classement général au sein duquel 17 universités américaines sont présentes avec près de 100 dans le Top 200. L'Europe occupe une place respectable mais les performances sont disparates selon les pays.

Concernant la Chine, ce n'est pas tant son rang dans l'élite universitaire mondiale qui attire l'attention que sa place grandissante de champion continental. Si l'on se réfère au classement général des 500 principales universités, le bloc Asie-Océanie est passé de 89 à 112 institutions entre 2004 et 2012, la Chine comptant à elle seule 26 nouvelles institutions dans ce Top 500. Seuls le Japon et l'Australie parviennent à se distinguer qualitativement en s'affirmant au sein du Top 200. La Chine s'érige même en super championne des BRIC puisque à eux 3, Brésil, Inde et Russie « pèsent » moins que la Chine. Ce constat doit même interpeller bon nombre d'experts sur la pertinence d'un tel regroupement basé principalement sur des agrégats économiques.

*Évolution du nombre d'universités chinoises dans le classement de Shanghai de 2005 à 2013*  
(Source : [www.arwu.org](http://www.arwu.org))



*Évolution de la Chine au sein des TOP 100 thématiques entre 2009 et 2013, en nombre d'institutions classées (Source : [www.arwu.org](http://www.arwu.org))*



Evolution de la Chine au sein des TOP 100 thématiques entre 2007 et 2013, en nombre d'institutions classées  
(Source : [www.arwu.org](http://www.arwu.org))

Une analyse plus fine des sous-classements thématiques révèle la dynamique de la Chine dans certains champs disciplinaires. Entre 2006 et 2012, ses efforts sont notables en ingénierie et systèmes d'information. Cette évolution traduit les arbitrages effectués au tournant du millénaire afin de porter les efforts en priorité sur les sciences et technologies. En termes d'allocation des ressources, les universités soutenues par le projet 985 dédient une part significative de leurs fonds à la construction de bâtiments, à l'achat d'équipements de pointe et à l'embauche de chercheurs de renommée internationale. Dans le même temps, près de 60% des étudiants de cycle master sont inscrits dans des cursus scientifiques ou technologiques.

### Le classement de Shanghai, révélateur de la stratégie d'influence chinoise

Qu'un classement favorise celui qui est à son origine n'a rien de surprenant dans une perspective géopolitique. Il est indéniable que les indicateurs de production scientifique ne peuvent que bénéficier à la Chine en raison de sa démographie et des ressources qu'elle alloue depuis une décennie à son enseignement supérieur. Ce qui est néanmoins surprenant avec ce classement, c'est son adoption quasi-généralisée par les autres pays. En Europe tout particulièrement, les premières éditions provoquent de vifs débats tant sur le fond que sur la forme mais, phénomène plus surprenant, les critiques formulées n'ont que peu d'effets sur les pouvoirs publics qui utilisent ce classement pour affirmer une ambition éducative, entreprendre de profondes restructurations et instiller de nouvelles pratiques gestionnaires. Les gouvernants échafaudent des stratégies visant à l'acquisition d'une taille critique en soutenant les regroupements juridiques et géographiques (logiques de site) ou la massification des investissements sur certains projets (logique d'excellence).

Tout se déroule comme si le classement, affiché initialement comme un moyen pour les gouvernants chinois de comparer leurs universités avec les meilleures institutions mondiales devenait tout simplement une référence pour la plupart des gouvernants. Avec l'avènement de ce classement, la Chine révèle le renforcement de sa stratégie d'influence, principe du *soft power* cher à Nye.

Il existe un exercice du pouvoir par des moyens plus séduisants que par les moyens traditionnels. Un État parvient à ses fins en politique internationale parce que d'autres États veulent le suivre ou ont approuvé une situation qui aboutit à des résultats identiques. En ce sens, il est aussi important de contrôler les évolutions et de structurer les situations en politique internationale que d'obtenir des autres États qu'ils s'adaptent à des situations particulières. (Nye, 1990, p. 166)

Ralf Bläser (2005) distingue trois modes de « pouvoir » dans les relations internationales :

- le pouvoir relationnel (*relational power*), lié à la localisation des lieux de pouvoir ;

- le pouvoir par la connaissance (*knowledge power*) résultant de l'accès, production, diffusion et rétention de l'information ;
- le pouvoir de définition ou de cadrage (*framing power*) comme capacité à conduire l'agenda, à penser les thèmes qui mobilisent les opinions et les acteurs.

Si les villes de Pékin, Shanghai et Hong-Kong affirment le pouvoir relationnel de nature politique ou économique de la Chine, le classement de Shanghai est l'exemple parfait de son nouveau pouvoir de cadrage. Les propos de Patrick Hetzel en 2010 expriment la prise de conscience et les risques associés à cette influence grandissante, voire intrusive :

Quand on aborde la question des classements, jusqu'à un certain point, ce qui est en jeu c'est la domination des idées et de ceux qui en assurent la production et la diffusion. On est en train de parler du système de valeurs. (Hetzel, 2010, site du Sénat)

Certes, des acteurs privés ou publics tentent de contrecarrer le classement de Shanghai en proposant des méthodes différentes. Mais comme le souligne Théry, ces classements ressemblent davantage à une copie qu'à une alternative :

[...] des résultats des classifications qui se veulent les concurrentes du classement de Shanghai, on ne peut qu'être frappé par leur convergence, par le fait que les images que l'on peut construire en reportant – sans *a priori* – leurs résultats sur des cartes sont relativement semblables. (Théry, 2009, p. 21)

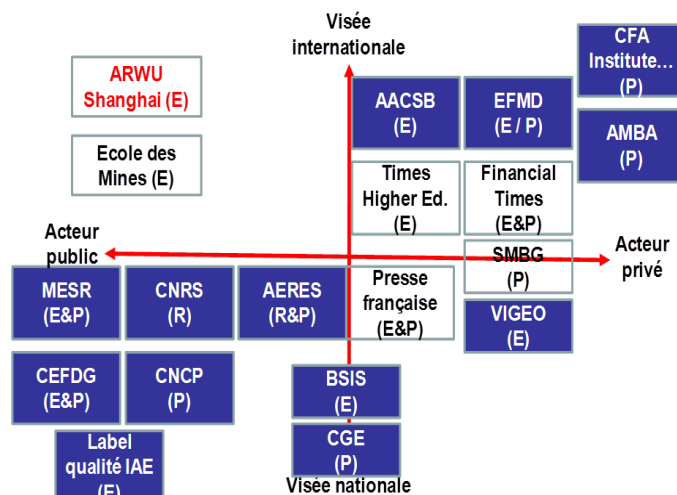
### Le classement de Shanghai resitué dans le système d'évaluation des institutions d'enseignement supérieur

Dans leur étude publiée par la FNEGE en 2011, Stéphanie Dameron et Delphine Manceau (Dameron & Manceau, 2011) analysent les différentes modalités d'évaluation du système d'enseignement supérieur de gestion français. Le schéma synthétisant l'ensemble des acteurs – nationaux ou internationaux, publics ou privés, impliqués dans les classements, audits, accréditations ou évaluations des établissements supérieur de gestion – révèle la complexité pour un directeur d'établissement à définir une stratégie cohérente s'il entend afficher son institution au meilleur niveau et répondre favorablement aux exigences spécifiques de chaque acteur.

Cet environnement d'évaluation constitue un véritable marché des instruments de gestion alimenté par un réseau d'experts divers tel que les décrivait Michel Berry en 1983 :

[...] marché international et en fréquent renouvellement qui fonctionne plutôt sur le principe du prêt-à-porter que sur celui du sur-mesure. (Berry, 2003, p. 29)

Si les classements présentent individuellement une réalité simplifiée, leur combinaison s'avère redoutable pour le directeur d'établissement qui – s'il entend répondre de manière optimale à chaque acteur – risque de ne pas définir de stratégie mais de prendre simplement une succession de décisions à court terme ne présentant pas nécessairement de cohérence entre elles, si elles ne sont pas contradictoires entre elles dans certains cas.



Mapping des acteurs nationaux et internationaux de l'évaluation externe du système d'enseignement supérieur de gestion français (adapté de Dameron & Manceau)

### Les classements comme technologies invisibles

Les classements, comparatifs par nature, n'ont pas tous la même finalité. Contrairement à l'objectif affiché par les initiateurs du classement de Shanghai, la plupart d'entre eux visent à guider les étudiants dans leurs choix d'orientation. L'étude conduite par Hazelkorn (2011, p. 4) est révélatrice de l'influence de ces classements bien au-delà du public visé initialement :

- 76% des dirigeants affirment suivre la performance de leurs concurrents nationaux ;
- 50% des dirigeants affirment suivre la performance de leurs concurrents mondiaux ;
- 40% des dirigeants affirment tenir compte des classements avant de nouer un partenariat ;
- 57% des dirigeants affirment que leurs partenaires ont tenu compte de leur classement avant de nouer un partenariat ;
- 34% des dirigeants affirment que les classements influencent les mécanismes de cooptation dans les organisations professionnelles et académiques.

Levin (2002) aboutit à des conclusions proches quant à l'influence des classements sur le taux de rétention des étudiants, les campagnes de mécénat auprès des anciens élèves, le niveau de sélection à l'entrée ou la rémunération des enseignants chercheurs. Le constat est identique à celui de Minvielle et Schilte (2008, p. 66) : il existe de fait un lien étroit entre une *accountability* interne à destination des collaborateurs, et une *accountability* externe à destination des tiers.

Si peu de dirigeants l'affirment explicitement auprès de leurs collaborateurs, les classements sont de réels instruments de gestion guidant leurs actions ou leurs décisions opérationnelles ou stratégiques. Au final, « *c'est l'intendance qui commande* » (Berry, 1983, p. 4). La convergence des classements et des cahiers des charges des agences d'évaluation, dans une spirale quasi auto-référentielle, impose des règles constituant progressivement de véritables normes institutionnelles (Berry, 1983). Les routines internes ne sont qu'une déclinaison opérationnelle des indicateurs utilisés dans les classements. Bien qu'un nombre croissant de dirigeants leur reprochent d'introduire des rigidités organisationnelles ou des freins à l'innovation, ils évoquent dans le même temps les avantages stratégiques en découlant. Les contraintes que l'organisation s'impose sont censées constituer des barrières restreignant la concurrence. Au final, les collaborateurs doivent être rassurés sur le bien-fondé de ces normes institutionnelles, subies à défaut d'être pleinement acceptées.

En accordant une pondération significative à la production scientifique, le classement de Shanghai a renforcé l'attention sur la taille critique du corps professoral et la productivité individuelle des enseignants-chercheurs. Selon les cas, la recherche d'une taille critique s'est traduite par des stratégies de croissance interne ou externe.

Les stratégies de croissance interne cherchent avant tout à augmenter la taille du corps professoral en développant de nouveaux programmes d'enseignement ou de recherche. Ces deux préoccupations provoquent mécaniquement des tensions sur le marché de l'emploi des professeurs, le plus souvent anglophones, capables de publier dans des revues reconnues par la communauté scientifique. La raréfaction et le renchérissement de la ressource professorale « publiante » justifie alors l'instauration de « profils ». Certains enseignants consacrent l'essentiel de leur temps à la recherche



pendant que d'autres s'investissent davantage dans les missions d'enseignement et d'encadrement des activités pédagogiques. La coexistence de ces deux populations est parfois à l'origine de tensions organisationnelles du fait des différentiels de rémunérations pratiqués, ou tout simplement suite à des injonctions contradictoires ; des situations d'incohérence telles que les décrivait Michel Berry dans ce texte fondateur sur les technologies invisibles :

On observe une situation d'incohérence lorsqu'un agent au moins est soumis à deux jugements contradictoires ou lorsqu'il est placé dans l'impossibilité de satisfaire une exigence qui lui est essentielle. (Berry, 1983, p. 26)

Les stratégies de croissance externe prennent souvent la forme d'alliances ou de fusions entre établissements. Ces regroupements sont parfois encouragés par les pouvoirs publics désireux de structurer les acteurs locaux autour d'un projet fédérateur. Le souhait d'obtention de résultats concrets et rapides conduit occasionnellement à des montages organisationnels ambitieux sans réelle concertation ou, à l'inverse, à des structures participatives lâches et peu dynamiques.

Pour certaines structures de droit privé ou consulaires – principalement les écoles de management en France – la logique quantitative du classement de Shanghai se traduit par une posture défensive de course à la taille par fusion juridique entre entités fort distantes les unes des autres sans réel projet collectif ou synergies organisationnelles. Ces stratégies apparaissent souvent comme les symptômes d'une situation de crise profonde :

Les situations de crise et de dévalorisation des instruments de gestion réveillent des rapports de force et des antagonismes stabilisés un certain temps ou même masqués par les dispositifs de gestion et ces situations ne se dénouent pas toujours facilement : l'organisation entre alors dans une phase incertaine qui peut se traduire par la tentation de repli sur les nomenclatures anciennes, fût-ce au prix de la désignation de boucs émissaires. (Berry, 1983, p. 28)

## Conclusion

Le classement de Shanghai a suscité de nombreuses études sur la pertinence de ses indicateurs ou sa comparaison à d'autres entreprises telles que celle du *Times Higher Education*. Il n'en demeure pas moins une référence pour les décideurs en matière de politique de l'éducation ou les responsables des institutions de l'enseignement supérieur. Expression géopolitique de la stratégie d'influence de la Chine pour le géographe ou technologie invisible pour le chercheur en gestion ? Il est les deux à la fois. Il est même probable que l'une et l'autre se renforcent mutuellement. Aussi, les chercheurs en gestion jusque-là sensibilisés aux abrégés du vrai et du bon (Riveline, 1991), devront désormais composer avec cette célèbre citation de Talleyrand « *En politique, ce qui est cru devient plus important que ce qui est vrai* ».

## Références

- Berry Michel (1983) *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, CRG École polytechnique.
- Bläser Ralph (2005) "Socio-spatial Opportunities and the Power of Place. Bankwatch-NGOs in Washington, D.C.", *Geographica Helvetica*, vol. 60, n° 4, pp. 284-292.
- Dameron Stéphanie & Manceau Delphine (2011) *Quel impact des évaluations externes sur le système d'enseignement supérieur français de gestion ?*, Paris, FNEGE.
- Dumez Hervé (2008) "De l'obligation de rendre des comptes ou accountability », In Dumez Hervé & al. [ed.] *Rendre des comptes. Nouvelle exigence sociétale*, Paris, Dalloz, pp. 2-10.

- Hazelkorn Ellen (2013) "How rankings are reshaping higher education", in Climent Vicent, Michavila Francesc & Ripolles Maria [eds.] *Los rankings universitarios, mitos et realidades*, Madrid, Tecnos.
- Hetzel Patrick (2010) "Oublier Shanghai : Classements internationaux des établissements d'enseignement supérieur". Actes du Colloque, <http://www.senat.fr/rap/r09-577/r09-57715.html>.
- Levin Daniel (2002) "Uses and abuses of the U.S. News Rankings", Washington, Association of Governing Boards of Universities and Colleges, *Priorities*, n° 20 (Fall).
- Minvielle Etienne & Schilte Aurore (2008) "Le classement des hôpitaux : une nouvelle manière de rendre des comptes", *Gérer et Comprendre*, n° 91, pp. 36-47.
- Nye Joseph S. (1990) "Soft power", *Foreign Policy*, n° 80, pp. 153-171.
- Théry Hervé (2009) "Palmarès des universités mondiales 'Shanghai' et les autres", *M@ppemonde*, n° 96.

### Sources de données

Academic Ranking of World Universities, Institute of Higher Education, Shanghai Jiao Tong University. <http://www.arwu.org>.  
[http://www.senat.fr/rap/r09-577/r09-577\\_mono.html](http://www.senat.fr/rap/r09-577/r09-577_mono.html) ■



*Jardin zoologique, August Macke (1912)*



## Raconter pour ne pas trop compter

### *De l'art de résister aux « technologies invisibles »*

**Michel Berry**

*École de Paris du Management*

Trente ans après leur mise en évidence (Berry, 1983), l'avenir des technologies invisibles apparaît radieux, hélas. L'enjeu est aujourd'hui d'apprendre à résister à leur emprise. On observe en effet une grande appétence pour les chiffres synthétiques et les outils d'usage commode (tableaux à quatre cases, classements, etc.). Elle est entretenue par l'éloignement des acteurs sur la planète, l'urgence, et aussi par la préoccupation de mettre plus de transparence et de démocratie dans l'exercice des jugements et des choix. Les développements fulgurants des outils électroniques donnent des moyens commodes pour traiter des informations agrégées.

Le problème évoqué en 1983, qui prolongeait les travaux de Claude Riveline et du CGS de l'École des mines (Berry, Moisdon & Riveline, 1978) était le suivant : les instruments mobilisés pour simplifier les jugements et les choix arrivent à entretenir une myopie des acteurs, à structurer leurs comportements d'une façon qui échappe à leurs volontés, voire à leur conscience. Ce texte présentait un exemple pittoresque mais de portée générale, qui a sans doute contribué à sa notoriété et à son influence. On verra cependant que son influence n'a pas été assez grande dans le monde de la recherche.

Pour résister aux technologies invisibles, il faudra beaucoup d'énergie, d'intelligence, voire de ruse. Il est possible d'avancer les idées suivantes. En ce qui concerne les entreprises, sujettes à l'aiguillon de la concurrence, un certain optimisme peut être de mise. De plus grandes inquiétudes portent sur l'Administration et les services publics, où l'on voudra instaurer des critères d'efficacité sommaires. La recherche et l'enseignement supérieur sont menacés de standardisation, voire de sclérose, car la mondialisation pousse à un appétit irrépressible de chiffres et de classements.

### **Les entreprises apprennent à résister à la bureaucratie**

Les entreprises auront certes toujours besoin d'indicateurs et de machineries de gestion – les ERP (*Enterprise Resource Planning*) ont encore de l'avenir. Mais, confrontées à une redoutable concurrence, elles sont en quête perpétuelle de réactivité et d'innovation, ce qui les pousse à la décentralisation et à un appel à l'imagination des hommes et des femmes plutôt qu'à la prévisibilité des machineries. On peut donc estimer que les technologies invisibles y ont moins d'emprise qu'il y a trente ans, époque où les grandes entreprises issues des Trente Glorieuses étaient centralisées et bureaucratiques. Ces dernières ont appris à résister à la bureaucratie pour survivre dans le monde turbulent dans lequel elles sont plongées.

L'exemple de Renault peut illustrer une manière de résister à l'emprise des technologies invisibles. Le cas anonyme des curieux effets des objectifs assignés aux acheteurs (Berry, 1983), on peut le dire aujourd'hui, se déroulait chez Renault, qui était arrivée au summum de l'organisation centralisée et subdivisée par grands

métiers (études, méthodes, fabrication, commercial, achats, etc.). Cette même année 1983, un coup de fil me parvenait, comme aimeraient en recevoir souvent des directeurs de centres de recherche : « *Allo, ici M. X (directeur de la recherche de Renault). J'aimerais que vous montiez rapidement un projet de recherche chez nous. Vous choisirez le sujet, et j'aimerais qu'il soit suffisamment cher et qu'il soit animé par Christophe Midler* ». Ce dernier, qui avait réalisé sa thèse chez Renault, avait une idée précise de ce qu'il avait envie d'approfondir : comment on crée une nouvelle voiture. De plus, il était clair qu'après l'extraordinaire succès de la R5 une dizaine d'années auparavant, Renault perdait la main et concevait des voitures qui se vendaient mal. Il a fallu du temps pour monter le projet car le sujet était sensible, puis une « cordée » est partie en exploration sous la conduite de Midler, avec un doctorant, Gilles Cabridain et un professeur d'HEC Montréal en séjour sabbatique, Bernard Garnier. On peut considérer qu'elle a été le début d'une rébellion contre des technologies invisibles mortifères.

Dans une première étape, les chercheurs ont montré quelles technologies invisibles il fallait débrancher, ou contourner, pour créer des véhicules différents de ceux qui se vendaient mal :

- les outils du marketing ne prévoyaient aucun marché pour les véhicules différents de la norme du moment ;
- les outils d'analyse prévisionnelle des coûts des achats conduisaient à une croissance inexorable des coûts, avec des surcoûts moindres pour les véhicules dans la norme ;
- les outils de gestion des tâches de conception, à base de diagrammes PERT issus de la recherche opérationnelle, avaient pour effet que les véhicules étaient toujours en retard. Ceux qui se trouvaient sur les « chemins critiques » avaient en effet le temps de préparer leurs arguments pour justifier leurs retards.

La thèse de Gilles Cabridain (1988), restée sous embargo pendant deux ans, avait décrit la plus belle machine de gestion que nous ayons vue et montré que celle-ci dessinait presque les véhicules conçus, qui se vendaient mal.

Toutes ces investigations situaient le problème mais ne donnaient pas la solution : la recherche de modalités alternatives demandait de l'audace, de l'énergie, de l'expérimentation ; et aussi beaucoup de dialogue, pour expliquer, convaincre, et même faire rêver.

La rébellion contre les technologies invisibles s'est accélérée en 1988, après deux changements de PDG et avec l'apparition d'un projet de voiture originale, impossible à créer selon les codes du moment : pas de marché, trop chère à fabriquer, donc pas



*Café turc,*  
August Macke (1914)

rentable. Mais elle a séduit et a symbolisé la capacité de rebond de Renault : on l'appela la Twingo.

Une petite escouade (appelée structure projet) animée par Yves Dubreil a mené la charge tambour battant, avec l'appui du nouveau PDG, Raymond H. Lévy. Elle inventa des dispositifs et des outils, avec l'idée de faire le contraire de ce qui se faisait auparavant :

- un principe fut affirmé avec vigueur par le nouveau responsable du *design* : « Je préfère un marketing instinctif à un marketing extinctif » ;
- un nouvel outil pour les achats serait le *design to cost*. On partirait du prix à atteindre au lieu de faire des prévisions rationnelles qui conduisaient mécaniquement à des augmentations ;
- pour gérer les délais, on établirait des jalons, dates de rendez-vous incontournables pour les acteurs. La gestion par le stress remplacerait la gestion rationnelle par les graphes ;
- la gestion par projet était consacrée comme une modalité permettant de s'attaquer aux cloisonnements par métiers de l'entreprise.

Mais l'énoncé de ces outils ne suffisait pas, il restait à en trouver le mode d'emploi, à organiser une mobilisation de grande ampleur. Pour cela Yves Dubreil a fait réaliser une maquette de la Twingo et l'a montrée à des centaines de membres de l'entreprise. C'était une transgression majeure car le principe était jusque-là de cacher les futurs modèles et notamment leur *design*. Mais cela lui a permis d'enrôler des acteurs : « *Est-ce qu'elle te plairait cette voiture ? Oui, alors tu vas m'aider !* » Au terme d'une mobilisation étonnante, la Twingo est née et une transformation radicale des outils et pratiques de management a été engagée.

Bref, si on ne veut pas être prisonnier de ceux qui ne font que compter, il faut négocier et, pour cela raconter, et les choses vont encore mieux quand on fait rêver. Le fait que ce projet ait incarné une capacité de rebond de Renault alors que l'entreprise était au bord du gouffre, a aidé à contourner les technologies invisibles.

Au total, la concurrence, la menace qui pèse sur la survie des entreprises, même les plus prospères, imposent une réactivité, une capacité d'innover qui pourraient les protéger des dangers les plus graves des technologies invisibles. L'administration et les services publics invitent à plus de pessimisme.

### **L'administration et les services publics sous la menace**

L'efficacité est recherchée dans ces domaines, mais, comme il n'existe généralement pas de concurrence, se pose la question de comment en juger. La réponse souvent apportée consiste à mettre en place des critères simples, qui peuvent devenir les bases de machineries invisibles infernales.

La LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances), votée à l'unanimité – ce qui est généralement suspect –, avait prévu de simplifier le travail de vote du budget par les députés et sénateurs en résumant l'action publique en chiffres. Elle s'est finalement effondrée, ou plutôt étouffée, avec les 1347 indicateurs qui ont été retenus. D'autres avancées sont toutefois plus préoccupantes. Quand on juge les policiers sur le taux d'élucidation des enquêtes, les inspecteurs du permis de conduire sur le taux de réussite au premier examen, les préfets sur le nombre de reconduites à la frontière, les hôpitaux sur le coût des appendicites, on risque de transformer les agents publics en acteurs monomaniaques. Ils cherchent avant tout à optimiser le

critère sur lequel ils sont jugés, ce qui peut pervertir leur pratique sans qu'on s'en rende clairement compte à l'extérieur.

Pire encore, il n'est pas facile pour les acteurs eux-mêmes de se défendre et d'expliquer les effets pervers qu'ils ressentent. Certains sont mieux armés que d'autres pour mettre en relief, pour raconter, des problèmes qui échappent aux décomptes, voire qui sont causés par eux : les hôpitaux se défendront mieux que les inspecteurs du permis de conduite, les policiers ou même les préfets.

Il s'agit donc d'une piste de recherche féconde pour des chercheurs en management public : étudier les effets des variantes de technologies invisibles qui ne manqueront pas d'être inventées, et être des lanceurs d'alertes. Mais cela suppose qu'ils ne se projettent pas seulement comme des « publiants », mais aussi comme des personnes ayant un rôle social. Ceci conduit à aborder le cas de l'enseignement et de la recherche, où la situation pourrait devenir pathologique.

### **L'enseignement et la recherche : vers une camisole invisible ?**

Lorsque le nouveau classement de Shanghai a paru, un journal a pu titrer quelque chose comme : « Les universités et les grandes écoles françaises sont dans les fonds du classement de Shanghai ». Il indiquait que l'École polytechnique était loin derrière quelques universités françaises. Un encadré précisait certes que ce classement était critiqué par les autorités françaises, mais on suspectait évidemment celles-ci de plaider leur propre cause. Le célèbre « Je sais bien mais quand même » d'Octave Mannoni (Mannoni, 1969) fonctionnait à plein, et toute la presse a repris cette ritournelle du mauvais rang des institutions françaises dans le classement de Shanghai.

Dès lors, il n'est plus question que de tailles critiques, fusions, primes pour les publications dans les revues qui améliorent le classement des institutions. Sans s'interroger sérieusement sur la question de savoir s'il y a un effet d'échelle dans l'enseignement, comment on produit de la qualité et de l'originalité, s'il ne vaudrait pas mieux cultiver des singularités plutôt que de se fondre dans la norme. Nous y reviendrons.

Dans la recherche, on a observé depuis une dizaine d'années une percée vraiment étonnante, préoccupante, des technologies invisibles. Décompte des publications, ou des citations, classement des revues, etc., sont à l'origine d'un formatage, d'une pression vers un académisme stérilisant, dans nombre de disciplines et (surtout ?) dans la gestion.

Ce qui est le plus surprenant est que l'on peut à la fois souscrire à l'analyse sur les technologies invisibles et être pris par les mécanismes sur lesquels ce texte donne l'alerte. En 2009 a été publié un texte au titre explicite, « Les mirages de la bibliométrie, ou comment scléroser la recherche en croyant bien faire » (Berry, 2009), texte qui a circulé largement. Mais la plupart des réactions ont été du même ordre : *« C'est vrai, mais on ne peut pas faire autrement : tous les autres jouent ce jeu, et on est mort si on ne fait pas comme eux »*.

Il est vrai que cette idée de mettre en place des indicateurs simples et compréhensibles par tous est très populaire. À partir de là, on peut hésiter entre deux voies :

- rentrer dans la norme,
- continuer sa voie, avec imagination et énergie pour que ce soit une marche durable.



La stratégie de retour à la norme est probablement sans issue pour des centres de recherche ayant cultivé l'originalité, comme le CRG. La meilleure voie est donc de résister aux technologies invisibles.

### S'en sortir

Revenons à l'exemple de la Twingo. Nous n'avons pas d'objet aussi séduisant à montrer pour susciter l'intérêt et recruter des alliés. Quoique... S'intéresser aux grands problèmes de management d'aujourd'hui et aux questions pressantes qui taraudent la société, explorer les énigmes que cela pose, expérimenter, approfondir, parler des découvertes faites en utilisant des canaux de diffusion qui débordent les revues académiques, est une voie que le CRG a souvent empruntée. Elle permet de mobiliser à l'intérieur et à l'extérieur du champ académique. Cette mobilisation à l'extérieur du monde académique est importante car la discipline est elle-même à la recherche de sa légitimité vis-à-vis du monde de la pratique. Quand les questions traitées sont considérées comme importantes et que les chercheurs en parlent avec relief, il leur arrive régulièrement de recevoir des prix qui inspirent le respect aussi bien du monde de la pratique que du monde académique. Cela s'est souvent produit pour le CRG (y compris en 2013 avec le prix de la fondation Manpower/HEC pour le livre de Pascal Croset publié en 2012).

Explorer, inventer, raconter aident, ici aussi, à se libérer de ce qui est compté. Il est certes bon et utile d'écrire des articles académiques, mais cela ne suffit pas pour se libérer d'une camisole invisible.

J'ai récemment lu un article de Catherine Paradeise et Jean-Claude Thoenig (2013), qui font un gros plan sur les processus d'évaluation de la qualité à l'université de Berkeley et au M.I.T. On y apprend que, dans ces universités classées dans les dix premières du monde depuis des décennies, on a la plus grande défiance envers l'usage des indicateurs quantitatifs. On consacre en effet un temps considérable à l'échange sur les dossiers des chercheurs et des équipes. Pour viser l'excellence, on considère en effet qu'il faut attirer les talents originaux, cultiver la différence, oser la singularité. Les auteurs de l'article ont une belle formule : il faut miser sur la conversation sur le travail, pas sur le comptage. Autrement dit les institutions d'excellence font écran pour protéger leurs membres de la tyrannie des comptages.

L'École polytechnique est elle aussi une institution d'excellence. Elle a permis au CRG de développer une stratégie originale consistant à mettre en place une démarche de recherche sur le terrain, si difficile en gestion, et à développer une approche vraiment pluridisciplinaire, plus facile à clamer qu'à réaliser. J'avais défendu pour cela une stratégie patiente impliquant de ne rien publier dans les revues académiques



*Anier,  
August Macke (1914)*

pendant cinq ans, afin d'éviter la création d'une Tour de Babel. Cela aurait semblé extravagant à l'époque aux USA, déjà pris par la vogue de la bibliométrie, mais cela a été possible à Polytechnique, avec l'appui décisif d'un grand physicien, Bernard Grégory, président de la commission recherche qui a dit en substance : « *Leur projet paraît intéressant, je propose de leur donner leur chance* ».

Il est vrai qu'il y a quarante ans, l'X était perçue comme un roc indestructible et qu'elle assumait sans mal sa singularité : elle faisait converger vers elle les rêves des élèves, des parents d'élèves et des professeurs, ce qui fait beaucoup de monde en France...

Aujourd'hui, elle peut ressembler un peu moins à un roc, notamment avec la mondialisation et les effets du classement de Shanghai. Elle serait sur la défensive si elle ne savait pas parer aux effets de cette technologie invisible. Il lui faut donc raconter ce qu'elle est vraiment. Sa principale singularité est qu'elle recrute des élèves d'un niveau exceptionnel, mais c'est une idée abstraite, qui ne manque d'ailleurs pas de susciter des préventions. On pourrait certes rappeler que le niveau moyen au bac des X est supérieur à 18, mais ce ne serait peut-être pas bien reçu : on n'aime guère les bons élèves en France quand ils font savoir qu'ils sont meilleurs que les autres.

En revanche, si l'on trouvait des moyens pour permettre aux X de raconter ce qu'ils font à l'École (pas seulement des maths, loin de là), les aventures dans lesquelles ils sont pris ensuite, on montrerait de façon concrète qu'ils ne sont pas des privilégiés tournés vers le passé et se contentant de faire carrière au chaud dans de (grandes) entreprises mais qu'ils sont actifs et créatifs sur bien des lignes de front de la bataille économique et sociale d'aujourd'hui. Si, de même, on faisait savoir qu'il se fait des choses palpitantes dans ses labos, on trouverait des arguments pour tempérer les effets des classements du genre de celui de Shanghai et des standards qui ne conviennent pas à la singularité de l'X. Raconter plus, donc, pour mieux contrer ceux qui ne font que compter. Dans ce processus, *La jaune et la rouge*, revue des anciens élèves de l'école, peut jouer un rôle utile. C'est en tout cas le projet qui va m'animer dans les prochaines années puisqu'on m'a proposé d'assurer la présidence de son comité éditorial. Aux vingt ans du CRG j'avais annoncé le projet de création de l'École de Paris du management, et voici donc l'annonce d'un nouveau projet pour ses quarante ans.

## Références

- Berry Michel, Moisdon Jean-Claude & Riveline Claude (1978) "Qu'est-ce que la recherche en gestion ?" *Informatique et Gestion*, n°108, septembre, pp. 66-74 et n°109, octobre, pp. 76-79.
- Berry Michel (2009) "Les mirages de la bibliométrie, ou comment scléroser la recherche en croyant bien faire", *Revue du MAUSS*, n° 33, pp. 166-184.
- Cabridain Gilles (1988) *Apports et limites de l'instrumentation financière dans l'émergence de la gestion par projet dans l'industrie automobile. Le concept de décision d'investir à l'épreuve des faits : le lancement d'un nouveau modèle de grande série*, Thèse de doctorat, Paris, École polytechnique.
- Croset Pascal (2012) *L'ambition au cœur de la transformation. Une leçon de management venue du Sud*, Paris, Dunod.
- Mannoni Octave (1969) *Clefs pour l'imaginaire ou l'Autre Scène*, Paris, Seuil.
- Paradeise Catherine & Thoenig Jean-Claude (2013) "Academic Quality Production and Organizational Governance. Lessons From Two U.S. Research Universities", Paris, working paper, PrestEnce Conference, 12-13 septembre ■