



**AgEcon** SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

# La dimension qualitative de la gestion ou la dimension qualitative des méthodes quantitatives

C. Couffin

## Abstract

The qualitative dimension of management or the qualitative dimension of quantitative methods corresponds to what in decision making cannot be explained by the information given by a mathematical model. Indeed, linear or determinism can be found only in a theoretical firm. In the daily life of a firm, many non quantitative elements are included in the quantitative. That is why it is necessary to learn how to interpret information before turning it into a decision.

## Résumé

La dimension qualitative de la gestion ou la dimension qualitative des méthodes quantitatives correspond à ce qui dans la prise de décision ne s'explique pas par l'information fournie par un modèle mathématique. En effet, le linéaire ou le déterminisme n'existe que dans une entreprise théorique. Dans la réalité quotidienne d'une entreprise, le quantitatif sous-entend toujours des éléments non quantitatifs. C'est pourquoi il faut apprendre à interpréter une information avant de la traduire en décision.

---

## Citer ce document / Cite this document :

Couffin C. La dimension qualitative de la gestion ou la dimension qualitative des méthodes quantitatives. In: Économie rurale. N°206, 1991. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD) pp. 105-108;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1991.4250>

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1991\\_num\\_206\\_1\\_4250](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1991_num_206_1_4250)

---

Fichier pdf généré le 08/05/2018

## LA DIMENSION QUALITATIVE DE LA GESTION OU LA DIMENSION QUALITATIVE DES MÉTHODES QUANTITATIVES

Calixte COUFFIN\*

### Résumé :

La dimension qualitative de la gestion ou la dimension qualitative des méthodes quantitatives correspond à ce qui dans la prise de décision ne s'explique pas par l'information fournie par un modèle mathématique. En effet, le linéaire ou le déterminisme n'existe que dans une entreprise théorique. Dans la réalité quotidienne d'une entreprise, le quantitatif sous-entend toujours des éléments non quantitatifs. C'est pourquoi il faut apprendre à interpréter une information avant de la traduire en décision.

### THE QUALITATIVE DIMENSION OF MANAGEMENT OR THE QUALITATIVE DIMENSION OF QUANTITATIVE METHODS

#### Summary :

*The qualitative dimension of management or the qualitative dimension of quantitative methods corresponds to what in decision making cannot be explained by the information given by a mathematical model. Indeed, linear or determinism can be found only in a theoretical firm. In the daily life of a firm, many non quantitative elements are included in the quantitative. That is why it is necessary to learn how to interpret information before turning it into a decision.*

Pour éviter toute ambiguïté dès le départ, je dois dire qu'il ne s'agit pas ici d'une étude critique des modèles mathématiques en général. Je considère qu'ils existent et je souhaite que des spécialistes très compétents consacrent un peu de leur temps à en créer de nouveaux.

En effet, je veux aller au-delà de ces modèles et parler de leur environnement, c'est-à-dire précisément de ce qui n'entre pas dans les modèles. Il est bien entendu que la frontière entre ce qui entre dans un modèle et ce qui n'y entre pas est forcément floue soit parce que ce qui ne peut pas être directement exprimé par des données quantitatives peut l'être indirectement par des effets indirects qui, eux, peuvent être quantifiés, soit parce que le modèle comprend des paramètres adaptables ou flexibles. Pour faire l'expérience de ce monde flou, qui dépasse celui du modèle, il faut se trouver en situation réelle de direction d'une entreprise. Lorsqu'il s'agit de conduire une entreprise au jour le jour, on s'aperçoit que les événements ont

vite remis en question les projets calculés quelques mois auparavant ou, à plus forte raison, quelques années plus tôt. A partir de cette constatation on pourrait conclure que les calculs - prévisionnels ou actuels - du moment où ils ne peuvent être que quantitatifs, passent généralement à côté d'une réalité qu'ils sont incapables d'exprimer et donc que la gestion au sens de management se trouve ailleurs.

En effet, il existe d'autres éléments que le quantitatif qui font « dévier » plus ou moins les projets de l'entreprise de sa marche vers les objectifs fixés à l'avance (1) ou qui enlèvent toute force explicative au quantitatif disponible pour décrire une situation actuelle ou passée. Quand j'emploie le mot « dévier », je peux lui donner un sens négatif (des éléments inconnus visent à détruire le projet) ou un sens positif (des éléments inconnus jusqu'à présent provoquent une invention, une création, une innovation).

\* Directeur, Ecole Supérieure d'Agriculture de Purpan-Toulouse.

1. En ce qui concerne les objectifs on peut admettre qu'ils ne représentent pas nécessairement la finalité de l'entreprise. Celle-ci est effectivement réalisée en se fixant divers objectifs. C'est ce que l'on peut appeler : la pluralité

d'objectifs. Mais il est nécessaire que les différents objectifs correspondant aux divers niveaux de l'organisation de l'entreprise ou aux divers aspects selon lesquels on peut l'examiner et l'évaluer, soient au moins dans une certaine mesure cohérents avec sa finalité

Comment ces éléments - perturbateurs ou créateurs suivant les cas - peuvent-ils être détectés et exprimés dans l'entreprise, quelle que soit la méthode quantitative utilisée ? Il s'agit bien d'une question et non d'une réponse. En effet, la question reste largement ouverte et je ne suis pas du tout certain qu'il existe actuellement une réponse. C'est pourquoi il faudra s'en tenir à développer la question : comment détecter et exprimer ce qui est au-delà du modèle, ce qui n'entre pas dedans et qui pourtant influe dans la vie de l'entreprise, ce qui en quelque sorte est plus vrai que le modèle ?

J'indiquerai trois pistes à explorer que je considérerai comme exemplaires et seulement comme exemplaires parce qu'il est probable qu'il en existe d'autres qui pourraient être découvertes de la même manière en cours de route. Ces trois pistes peuvent s'exprimer dans les propositions suivantes :

1. Le linéaire - comme le déterminisme - n'existe que dans une entreprise théorique ;
2. Le quantitatif sous-entend toujours des éléments non quantitatifs ;
3. Il faut apprendre à interpréter avant de chercher à traduire.

#### **Le linéaire et le déterminisme n'existent que dans une entreprise théorique**

Le mot « linéaire » est pris dans un sens extensif et non dans le sens technique que pourrait lui donner un modèle mathématique. Il se rapproche du mot « déterminisme » dans la mesure où ces mots pourraient faire penser à une relation stricte de cause à effet ou à une variation continue à l'infinie. En fait, nous constatons des ruptures qui font qu'une relation n'est jamais continue. Cela ne veut pas dire que les relations de type linéaire ou déterministe n'existent pas ; cela veut dire qu'elles sont perçues à un moment relativement court de la vie de l'entreprise et dans un espace restreint.

Ainsi les lieux où se prennent les décisions sont découpés en divers petits espaces et l'on choisit ceux qui peuvent entrer dans le modèle utilisé en évitant ceux dans lesquels le modèle ne se trouve pas à l'aise. C'est pourquoi l'entreprise peut utiliser des modèles et des programmes qui éclairent le fonctionnement de certains de ces espaces pendant un certain temps généralement très court. Mais le problème reste entier pour tout ce qui concerne l'environnement de ces espaces privilégiés.

Cet environnement contient les causes des ruptures qui font que tout ne marche pas comme prévu. En effet, l'entreprise connaît des crises, c'est-à-dire des perturbations brusques auxquelles elle doit faire face en sortant du modèle ou au mieux en faisant appel à des modèles de secours prévus pour les aider dans les cas de détresse. Prenons l'exemple des entreprises dites « en difficulté ». Elles avaient toutes des plans de développement sur plusieurs années. Or, les événements n'ont pas correspondu aux prévisions puisque les pertes ont remplacé les bénéfices attendus. Il s'est donc passé quelque chose qui n'était pas prévu dans le modèle ; une déviation a perturbé le

modèle. En prenant la liste des opérations qui se font dans une entreprise ou pourrait trouver des exemples de déviations à tous les niveaux.

Prenons le cas des investissements. Ce n'est pas la réalité autonome de l'entreprise qui est décisive. Un nombre incalculable de forces externes peut intervenir au moment du choix. Je n'en citerai que quelques-unes car un inventaire exhaustif est impossible. On fait tel investissement parce qu'un courant d'opinion s'est créé autour et que cela fait bien de suivre l'opinion commune ; cela sécurise. La publicité commerciale favorise beaucoup le développement de tels courants d'opinion. Ou bien, on fait tel type d'investissement parce que tel groupe social y trouve des avantages particulièrement attrayants comme les marges ou les pourcentages. Dans un contexte social donné on ne peut pas dire qu'un tel ou un tel est responsable ; c'est le corps social entier qui est responsable parce que tout le monde est consentant.

Les investissements appellent des emprunts. A un moment où l'argent est abondant, les banques sont prêtes à financer des investissements. L'endettement s'accroît au-delà des possibilités réelles de l'entreprise qui perd alors toute son autonomie. Or, cela n'est pas la finalité de la banque ; celle-ci n'a pas pour finalité de mettre en difficulté les entreprises, bien au contraire. L'erreur incluse dans son comportement vient seulement de ce que l'un de ses objectifs - prêter de l'argent - est devenu une finalité en soi.

Ainsi dans la conduite au jour le jour d'une entreprise la rationalité linéaire ou déterministe est toute relative. Le dirigeant a affaire à des perturbations brusques qui sont des ruptures de la linéarité supposée. On peut appeler ces ruptures « crises » et ainsi l'entreprise irait de crise en crise vers sa finalité - autonomie et survie - en passant par des objectifs qui ne seraient que relativement cohérents avec elle. C'est cette relativité qui lui permet de garder son autonomie et de survivre. Les mesures quantitatives ne sont pas mises de côté pour autant. Elles jouent leur rôle de mise en forme de l'information et de sa transmission en vue d'une interprétation. Les mesures quantitatives se présentent ainsi comme un langage codé qu'il faut décoder sous la lumière de l'environnement soumis à la relativité.

C'est pourquoi nous pouvons dire que le linéaire ou le déterminisme n'existent que dans une entreprise théorique. Dans la réalité quotidienne de la vie de l'entreprise le linéaire subit des ruptures que l'on peut appeler « crises ». La crise fait partie de la vie normale de l'entreprise qui ne se survit qu'en se maintenant en crise. C'est l'envers qualitatif des mesures quantitatives.

#### **2. Le quantitatif sous-entend toujours des éléments non quantitatifs**

Les méthodes quantitatives (comptabilité, statistiques, modèles divers...) posent des questions qui les dépassent, des questions dont les réponses se situent en dehors d'elles. Prenons le cas du coût de revient. D'abord le coût de revient n'est qu'un des innombrables coûts puisque le Plan Comptable Général donne la définition de 20 types de coûts différents. Ensuite pour ce qui concerne le coût de

2. Les mêmes mots étant utilisés par les différentes disciplines de l'Economie et de la Gestion avec des contenus différents, les risques de confusion ne manquent pas. A l'intérieur même des disciplines de la Gestion, le vocabulaire est souvent particulièrement flexible. Il est nécessaire de mettre en évidence ces

différences. Une telle recherche conduira à mettre en évidence aussi une certaine autonomie des sciences de la gestion que l'on peut observer déjà partout. Voir à ce sujet Jean-Marc Boussard, *Economie Rurale* n° 199.

revient, il en existe au moins autant que d'acteurs puisque le calcul d'un coût de revient est dépendant du type d'information que chacun désire avoir.

En effet le plan comptable donne les principes généraux à observer pour le calculer. Le coût de revient qu'il ne faut pas confondre avec le « coût de production » (2), est le « coût complet d'un produit au stade final, coût de distribution inclus » (Plan Comptable Général, PGC, I. 28). Il est le « coût du produit distribué » (PCG I.8). Or un coût complet est composé de charges qui peuvent être affectées directement à un produit et de charges qui doivent être réparties entre les divers produits de l'entreprise et donc lui être affectées indirectement. Il s'ensuit que nous ne pouvons pas éviter ici des calculs fort complexes dans lesquels interviennent des choix faits en fonction de l'information que l'on désire obtenir. Chaque choix correspond à un type d'information désirée par l'acteur, par exemple le chef d'entreprise. Cet acteur peut être chef d'entreprise et représentant de la profession. Il peut donc faire des choix en tant que chef d'entreprise et d'autres choix en tant que représentant professionnel, son entreprise n'étant pas nécessairement représentative de l'ensemble de la profession. Nous avons là une liste considérable de choix possibles et nous sommes certains qu'il en existe d'autres également possibles.

Il est donc évident que les résultats chiffrés issus de calculs faits suivant tel ou tel choix comprennent une dimension cachée, non exprimée, que les sciences humaines et sociales tentent d'explorer. C'est ce que nous appelons la dimension non quantitative (ou qualitative) du calcul du coût de revient. En outre, un coût de revient est une donnée chiffrée. Or le chiffre obtenu pour un produit dans une entreprise donnée, sous-entend le fonctionnement, l'organisation, l'emploi de bonnes ou de mauvaises techniques, la compétence des acteurs, leur assiduité au travail, leur capacité de communication et de direction. Tout le social est sous-entendu par la donnée chiffrée qu'est un coût de revient.

Il en est ainsi de tous les chiffres que peuvent fournir la comptabilité, la statistique et tous les modèles mathématiques. Faut-il alors compléter ces mesures par des analyses qualitatives, en introduisant des notions de sensibilité, de probabilité, de flexibilité, de risque... ?

Nous avons vu que les variations des éléments constituant une entreprise n'étaient pas continues. Cela veut dire qu'elles se font par ruptures et paliers. On pourrait alors essayer de déterminer les conditions qui pourraient faire passer d'un palier à un palier supérieur ou inférieur s'il s'agit de faire des économies de coûts. Il s'agirait alors d'un effet de sensibilité. Ainsi on pourrait dire : quelles conditions doivent être réalisées pour abaisser un coût de revient de 2 % ? Cette baisse de 2 % est la conséquence d'une certaine baisse dans un certain nombre de postes de charges. Il est donc possible de définir pour chaque poste de charges son degré d'influence sur le coût de revient final ou degré de sensibilité et la probabilité de réalisation d'une baisse.

Par là, un calcul de type probabiliste peut être ajouté à un modèle. Les agriculteurs le font spontanément lorsqu'ils disent : tous les quatre ans ou tous les sept ans nous avons une calamité, une épidémie ou une mauvaise année. Mais cette observation spontanée peut être précisée par une observation systématique sur une longue période comme l'ont fait les assurances agricoles contre la grêle. Ainsi, on peut définir des seuils au-dessous des-

quels il convient de ne pas descendre pour éviter le risque d'être mis en difficulté financière.

L'addition d'une observation de type probabiliste conduit à une certaine flexibilité dans les calculs qui ne sont plus présentés comme une donnée absolue mais comme une indication relative capable de tenir compte de nombreux aléas que l'on ne peut pas éviter. Ainsi, il devient possible d'adapter un budget complet (coûts et produits) à chaque situation concrète pour remettre l'entreprise sur la ligne des objectifs choisis en conformité avec sa finalité ultime, par exemple de faire vivre décemment la famille.

De telles observations permettent de mieux évaluer les risques de pertes auxquels s'expose l'entreprise. En effet, évaluer le montant de ces risques et leur fréquence n'est pas une opération particulièrement simple. Pour y parvenir il faut interpréter les documents comptables préparés essentiellement pour tenir compte de la législation fiscale, c'est-à-dire les corriger. Une fois ces documents mis à jour il faut d'abord évaluer le montant des risques activité par activité et ensuite les répartir sur plusieurs années en fonction de leur fréquence. Une telle répartition n'est pas automatique. Le chef d'entreprise doit faire appel à son expérience et à son intuition. Or, l'une et l'autre utilisent les données chiffrées mais ne se réduisent pas à elles. L'expérience et l'intuition vont au-delà de l'information quantifiée.

Ainsi s'ouvre un espace immense de données qualitatives qui entoure les espaces privilégiés des méthodes quantitatives. Celles-ci les sous-entend sans pouvoir les exprimer. Il faut donc apprendre à interpréter.

### **3. Il faut apprendre à interpréter avant de chercher à traduire**

Avant de traduire dans un modèle - comptable, statistique ou autre - une réalité complexe, il faut nécessairement l'interpréter. En effet, si la réalité lui correspondait parfaitement, il suffirait de la copier et le modèle serait tout donné. Or le modèle n'est pas donné ; il est construit à partir de certaines observations privilégiées. Le modèle est un artefact, c'est-à-dire un produit de l'intelligence qui fait des choix parmi tout ce qu'un être sensible est capable d'éprouver comme sensations et émotions.

Ainsi les modèles déjà existants vont servir tout naturellement de guide pour choisir les éléments de la réalité qu'ils peuvent exprimer.

Ce faisant ils vont devenir un handicap pour creuser plus loin dans les profondeurs de la réalité puisque l'on sera tenté de se reposer tranquillement dans la tranche de réalité que l'on maîtrise, que l'intelligence a pu s'approprier facilement en suivant les maîtres à penser.

Faut-il alors refuser tout modèle et s'engager froidement dans le pur aléatoire en rejetant tout appareil de mesure, c'est-à-dire toute comparaison avec des points de référence ou des normes reçues à un moment donné ? Le manque de modèles paraît aussi troublant que pourrait l'être la surabondance. Il faut donc apprendre à les interpréter comme des espaces d'une réalité qui les dépasse. Une telle interprétation suppose que le chef d'entreprise se situe au cœur de son entreprise et que du dedans il

regarde l'environnement extérieur avec toutes ses incertitudes. N'importe quel événement extérieur imprévu peut remettre en cause l'information qu'il a construite à partir de n'importe quel modèle, qu'il soit comptable, statistique ou autre.

En effet les événements n'obéissent pas au modèle. Celui-ci n'arrive qu'après coup lorsque le jeu est fini. Il a simplement l'avantage ou l'inconvénient de faire croire que le jeu peut se répéter alors que la vie qu'il prétend représenter ne se répète jamais.

C'est pourquoi interpréter veut dire aller au-delà de ce que l'on sait déjà parce que ce que l'on attendait est précisément ce qui ne se réalise pas. Il y a au-delà du modèle quelque chose qui est plus vrai que le modèle.

\*  
\*\*\*

Ainsi, je n'ai fait que poser une question et je n'apporte pas de réponse. Je suis chef d'entreprise et personne ne peut me dire ce qui se passera demain. Certes, il reste quelques points de repère relatifs qui comme des tendances me permettent de supposer que telles charges et tels produits évolueront dans tel sens favorable ou défavorable à l'entreprise. Mais une tendance pose plus de questions qu'elle ne donne de réponses. Faut-il alors se contenter de dire : c'est mieux que rien ! En effet, on peut travailler avec des outils que l'on n'estime pas parfaits ; ils apportent cependant un plus ou un progrès par rapport à l'époque antérieure qui ne les connaissait pas. Il s'ensuit que la dimension qualitative de la gestion au sens de management reste à explorer. Elle n'a pas de définition *a priori*. Elle n'entre pas dans la mémoire d'un robot et elle n'en sort pas, l'aléatoire chiffré n'étant encore qu'une partie de l'environnement de la décision de gestion. Il reste à trouver les moyens de la mettre en action, de lui permettre de se manifester pour l'évaluer en fonction de l'autonomie et de la survie de l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

ATTONATY J.M., SOLER L.G. (1990). — Pour un renouvellement des instruments d'aide à la décision stratégique. VI<sup>e</sup> Congrès européen des économistes agricoles, La Haye, 1990.

BONNEVIALLE J.R., JUSSIAU R. et MARSHALL E. (1989). — Approche globale de l'exploitation agricole. INRAP, Dijon.

BONO E. de (1985). — *Réfléchir mieux*. EO, Paris.

BOUSSARD J.M. (1990). — Prix et coûts de production en agriculture. In *Economie Rurale*, n° 199, septembre-octobre.

CARDON A., LENHARDT V. et NICOLAS P. (1983). — L'analyse transactionnelle, outil de communication et d'évolution. EO, Paris.

COUFFIN C. (1990). — La gestion du risque et de l'innovation. In *Revue Purpan*, n° 154.

CROZIER M. (1989). — *L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel*. Interéditions, Paris.

CUDICIO C. (1988). — Maîtriser l'art de la PNL, programmation neurolinguistique. EO, Paris.

DAROLLES Y., KLOPFER M. (1986). — *Gestion prévisionnelle et politique financière de l'entreprise*. MW éditions, Paris.

MACLURE S. (1990). — Enseigner à penser. In *l'Observateur de l'OCDE*, n° 166.

ROUSSE F. (1990). — Normalisation comptable, principes et pratiques. Ministère de la Coopération et du Développement, collection Méthodologique.

SFEZ L. (1981). *Critique de la décision*. Presses de la Fondation Nationale de Science Politique, Paris.