

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 57 (1999)

Heft: 4: Mise en scène de la vie urbaine

Buchbesprechung: Bibliographie critique

Autor: [s.n.]

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 14.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

BIBLIOGRAPHIE CRITIQUE

- * *Revue économique*, n°3, Paris, mai, 1999 : «Développements récents de l'analyse économique», 298 pages.

La *Revue économique* de mai 1999 regroupe un choix de communications présentées l'année précédente au XLVII^e congrès annuel de l'Association française de science économique. A cette occasion, quarante-six auteurs ont rédigé vingt-quatre travaux sur des sujets économiques les plus divers, chacun d'une dizaine de pages environ. Le but d'un tel effort de synthèse est de rendre compte des principales directions de recherche empruntées aujourd'hui par les économistes de langue française.

Sont successivement passées en revue les problèmes posés par le progrès technique, l'emploi, les transferts sociaux, la croissance, la monnaie, les marchés, la microéconomie des organisations. Bien entendu, le recours à la modélisation est quasi général, car ainsi que le relève I. Warde dans «Le Monde Diplomatique» : «comme autrefois le latin, les mathématiques sont désormais nécessaires pour asseoir l'autorité des clercs». Les lecteurs allergiques à cette méthode se consoleront en s'apercevant que les économistes font suivre leurs équations de commentaires développant leur pensée et rédigés dans une langue accessible à quiconque est au bénéfice d'un minimum de culture économique. Notons encore que dans le courant de pensée contemporain, la frontière entre économie politique et économétrie tend à s'estomper.

La politique de la santé

Deux des études lui ont consacrées. L'Etat moderne est contraint de se livrer à un arbitrage entre des finalités contradictoires. Il importe d'améliorer l'état de santé de la population et non moins d'assurer la maîtrise des dépenses. Ce problème est de nature politique autant qu'économique. M.Mougeot et F.Naegelen jugent sévèrement l'action du gouvernement français : «Des comparaisons internationales montrent que le système français consacre une part plus importante du PIB à la santé pour des résultats qui ne sont pas meilleurs que ceux des autres pays européens».

L'offre de soins n'est donc pas seulement importante, elle est pléthorique.

Ces auteurs en attribuent la raison principale à l'absence de tout mécanisme économique dans l'élaboration des multiples règles promulguées dans le cadre de l'économie administrée. A même d'influencer à la fois l'offre et la demande, l'Etat privilégie l'offre.

Il se montre très généreux à l'égard des hôpitaux et des médecins. De 1980 à 1995, le nombre des généralistes s'est accru de 38%, celui des spécialistes de 66%, ce qui n'a pas empêché les uns et les autres d'augmenter encore leur revenu en francs constants. L'excès d'offre n'a pas été exploité comme il aurait pu l'être par les décideurs publics pour réduire les dépenses.

En ce domaine, la loi de J.-B. Say se vérifie pleinement : l'offre crée sa propre demande. On peut s'en convaincre en s'apercevant que dans le même temps, les interventions de généralistes par habitant ont augmenté de 37% et celles de spécialistes de 94%. La forte différenciation des prix dans l'espace est aussi un phénomène surprenant. La collectivité dépense 40% de plus dans un hôpital situé à Paris plutôt qu'en Auvergne. Sur l'ensemble du territoire, le coût d'un accouchement sans complications varie de 7960.- Fr à 25990.- Fr, montants payés par l'assurance maladie. La politique de la santé devrait donc être entièrement repensée.

Engouement collectif et concurrence

Analysant les effets de l'engouement collectif sur la concurrence, I. Grillo et J.-F. Thisse s'étendent sur les raisons qui fondent le choix des individus face à la diversité des biens et des services offerts. Ils s'étonnent qu'on ait trop souvent négligé l'influence exercée sur l'individu par le groupe auquel il s'identifie plus ou moins consciemment. Ce groupe social, appelé aussi la classe, ou l'appartenance éthico-culturelle, voire la génération, explique en partie la raison des choix.

Les goûts manifestés par d'autres entrent en interaction sociale sous forme d'externalités influençant la satisfaction que chacun retire de ses consommations. Plus il y a de personnes adoptant un certain comportement, et plus l'attrait de celui-ci est susceptible d'augmenter pour les autres. Cette attitude moutonnaire ou conformiste est connue depuis toujours. Il est exact que de telles externalités sociales sont de nature à modifier le fonctionnement de la concurrence et des marchés, alors que la théorie économique ne s'en préoccupe guère.

Toutefois, une question nous paraît se poser que ne soulèvent pas les auteurs. De tout temps, l'économie politique considère les besoins comme une donnée. Elle s'est toujours gardée d'en rechercher l'origine chez l'individu, ou de porter sur ces besoins un jugement quelconque, de crainte de tomber dans la subjectivité.

Il n'est donc pas certain qu'une recherche orientée dans cette direction constituerait un enrichissement plutôt qu'une dispersion. A chacun d'en juger.

François Schaller
Prof. hon., Lausanne

- * **Arie de GEUS : La pérennité des entreprises : l'expérience des entreprises centenaires au service de celles qui veulent le devenir», Maxima-Laurent du Mesnil Editeur, 1997, 268 pages. (Traduit de «The living Company», 1997).**

Peut-on considérer l'entreprise uniquement comme une machine économique dont le seul critère de réussite est la rentabilité à court terme ? Non, répond sans ambages l'auteur de cet ouvrage. Et si vous tentiez de soutenir cette conception très courante, il vous demanderait si vous exercez votre métier uniquement pour gagner votre vie, ou bien alors aussi pour survivre et réaliser votre potentiel... Devant votre perplexité, il ajouterait : et bien il en est de même pour l'entreprise ! Arie de Geus voit l'entreprise davantage comme un «organisme» que comme une «machine». Entité vivante, «son essence, et son cœur, écrit-il, c'est son existence en tant que communauté de travail». L'auteur propose ainsi de voir et de penser l'entreprise avant tout comme une communauté humaine. C'est là sa vraie nature, soutient-il. Voilà pour la proposition générale. Qu'en est-il de l'argumentation ?

Une question est à l'origine du livre : pourquoi si peu d'entreprises perdurent ? Se basant sur l'étude d'une trentaine d'entreprises à grande longévité, l'auteur dégage les traits principaux qui les caractérisent. Ces entreprises vivantes - selon ses propres termes - se distinguent par quatre traits :

- . la sensibilité à l'environnement : elles sont restées en phase avec le monde qui les entourait ;
 - . le duo cohésion et identité : elles ont su favoriser l'attachement du personnel, condition essentiel de survie ;
 - . la tolérance et la décentralisation : elles savent se montrer très compréhensives à l'égard des activités qui se déroulent à leur périphérie ;
 - . la prudence financière : elles ont une conception traditionnelle de l'argent.
- On peut noter que la rentabilité économique n'est pas considérée ici comme

un critère de réussite des entreprises pérennes. Aujourd'hui, argue l'auteur, le savoir a remplacé le capital comme facteur rare. De plus, le point de vue strictement économique était valable quand les dirigeants se croyaient maîtres de leur environnement. Mais dans la nouvelle donne, celle d'un monde turbulent où le savoir est devenu le facteur le plus important, l'entreprise vivante est donc d'abord celle qui est capable d'apprendre, mais également d'être, de partager et d'évoluer. (Ces quatre qualités renvoient aux traits mentionnés ; elles constituent chacune des quatre parties de l'ouvrage.)

Deux thèmes majeurs traversent tout le livre. Le premier porte sur la vraie nature de l'entreprise, et le second, sur la décision. Arie de Geus conçoit la prise de décision comme résultant d'un processus d'apprentissage collectif. Il propose, à partir d'une réflexion sur la planification, et diverses méthodes de prévision, mais également à partir de différentes théories d'apprentissage, des moyens pour augmenter la vitesse des décisions. Celles-ci sont appréhendées notamment à l'aide du concept de jeu. «A long terme, affirme-t-il, les entreprises qui refusent de s'approprier l'hypothèse d'apprentissage accéléré et des vertus du jeu souffriront sérieusement de leur retard dans ce domaine face à la concurrence.»

On ne peut que conseiller ce livre écrit par un praticien du management - l'auteur a en effet effectué sa carrière professionnelle au sein d'une entreprise anglo-néerlandaise : la Royal Dutch/Shell. Il est un antidote utile contre la vision à court terme qui préside aux décisions économiques depuis plusieurs années ; décisions dont on est sans doute encore loin d'avoir mesuré tous les effets dévastateurs...

L'unique réserve que l'on peut formuler tient à l'utilisation de la «métaphore» de l'entreprise vue comme un «organisme». Le risque, dans ce type d'emprunt, c'est de prêter à un ensemble formé d'être humains les caractéristiques de ceux-ci. Or, seuls les individus pensent, pas les groupes. L'auteur sur ce point semble cependant ni imprudent ni naïf puisqu'il précise que la métaphore de l'entreprise comme entité vivante est une métaphore «utile» à son propos. En effet, cela lui permet de prendre en compte des notions comme l'environnement («source des forces susceptibles d'influer sur les décisions de l'entreprise») par exemple, et d'esquisser une théorie de la décision fondée sur l'apprentissage organisationnel (la décision est un processus social qu'il faut s'efforcer d'institutionnaliser) bien plus proche de la réalité de la vie des affaires que ce qu'on peut lire dans la plupart des manuels de management.

Vincent Calvez et Alain Guénette
HEC, Université de Lausanne

* **Jean SIMONET : Les stratégies de l'éphémère : Guide du nouveau management, Les Editions d'Organisation, 1998, 132 pages (préface de Bernard Bruhnes).**

Le travail de Jean Simonet, consultant de son état, consiste essentiellement à proposer une synthèse des théories et des pratiques de management récentes. Dans les chapitres 3 à 6 qui forment le cœur du livre, il traite en effet de ce qu'il estime être les «compétences majeures» du nouveau management. A savoir :

- «- cultiver le sens stratégique, ou savoir préparer l'avenir dans un environnement incertain'
- comprendre et intégrer la logique des processus, ou savoir gérer et améliorer des flux d'activités produisant de la valeur ajoutée pour des clients'
- manager des projets, ou savoir piloter des organisations transversales temporaires'
- développer les compétences, ou savoir sans cesse apprendre et donner aux autres des occasions d'apprendre.»

Chacun de ces quatre chapitres se présente comme une synthèse des tendances relatives à la «stratégie», au «processus de création de valeur», à la «gestion de projet» et à l'«apprentissage».

L'auteur de ce petit ouvrage n'apporte rien de très nouveau. Les notions de «stratégie émergente», de «chaîne de valeur» ou d'«organisation transversale», induites par la logique consistant à agir à partir du point de vue du client, ont en effet été maintes fois abordées. En outre, le chapitre lié au développement des «compétences», et donc à l'apprentissage organisationnel, à travers la gestion de la formation et la notion de réseau d'acteurs, manque sérieusement de consistance. Et l'on regrettera encore l'absence d'exemples concrets, le caractère par trop abstrait du livre ne constituant pas le moindre paradoxe concernant quelqu'un se présentant comme un praticien de l'entreprise !

Néanmoins, cette partie centrale est relativement intéressante. Les judicieuses lectures auxquelles il est fait référence tout au long du texte permettent une utile révision de notions devenues classiques. Et l'on pourra éventuellement être séduit par les «check lists» proposées à la fin de chacun des quatre chapitres, ces «listes aide-mémoire» constituant le véritable apport créatif de l'auteur !...

Jean Simonet cite, on l'a dit, un bon nombre d'auteurs, aussi bien des théoriciens du management que des sociologues ou des philosophes. Quand l'auteur

aborde précisément dans le chapitre conclusif des questions d'ordre philosophique, on ne peut que sourire des propos de néophyte qu'il tient, lui qui par ailleurs hypostasie entre autres valeurs celle de compétence... : risible ! De plus, à lire son ouvrage on peut avoir l'impression que tous les points de vue se valent, qu'un large consensus domine les discussions théoriques concernant l'entreprise et le management. Il n'en est rien. Il est donc utile de préciser la perspective dans laquelle se situe l'auteur. Pour cela, une lecture attentive des deux premiers chapitres est nécessaire. Leur objectif consiste à défendre les notions de «flexibilité» et de «précarité». L'auteur donne, au reste, de cette dernière notion une définition si lâche que tout un chacun peut être considéré comme précaire. Cette position vise bien sûr à justifier la flexibilité de sorte que cette notion devienne indiscutable.

Parce qu'il s'intéresse de façon étroite au fonctionnement de l'entreprise, l'auteur s'inscrit dans une perspective mécaniste que l'on peut sans grand risque qualifier de néo-darwinienne : il existe des niches qu'il faut occuper si l'on veut s'adapter. Les aspects humains ne sont donc, dans cette perspective, jamais pensés en termes de relations, mais uniquement en terme d'adaptation.

Notons encore que comme certains naguère ne pouvaient raisonner qu'à partir d'une logique étatique, ignorant de fait scandaleusement l'entreprise, Simonet procède à l'inverse. Il limite de fait son raisonnement au champ borné d'une logique purement entrepreneuriale. Cela est particulièrement évident quand notre auteur aborde les questions liées à la formation, celle-ci paraissant être uniquement conçue de manière à favoriser l'adaptation des personnes à la dynamique de la logique productive.

On pourra être en accord ou en désaccord avec le discours de l'adaptation de Monsieur Simonet, selon sa culture personnelle, ses croyances, sa façon d'appréhender les processus de socialisation, sa conception des relations humaines, son projet humain. On est ici résolument en désaccord avec les propos de ce consultant-danger-ambulant !

Vincent Calvez et Alain Guénette.

HEC, Université de Lausanne

- * **Michel CROZIER (avec Bruno TILLIETTE) : La crise de l'intelligence : essai sur l'impuissance des élites à se réformer, InterEditions, 1995, 200 pages.**

Ce livre-bilan est composé de deux principales parties. Un essai de Michel Crozier sur les faiblesses des élites françaises formées dans des écoles dites grandes, puis parachutées avec leurs solutions toutes faites dans diverses organisations au sortir de leur études, forme la première. Un entretien par le biais duquel l'auteur retrace ses propositions et ses expériences, pour la seconde partie. Et pour donner l'intrigue d'avance, à la manière du procédé propre aux tragédies grecques comme à de nombreux romans d'auteurs américains, un homme ressentant, comme il le dit lui-même, un « profond désenchantement. » Mais commençons par le début : qui est Crozier ? Quelles sont ses propositions ? Ses réussites ? Etc.

Fondateur de l'école française de la « sociologie des organisations », Michel Crozier a proposé une méthode d'analyse connue sous le nom d'analyse stratégique. Analyse par opposition à théorie pour affirmer que cette approche se base sur des faits concrets, et stratégique par opposition à planification pour éviter l'écueil du déterminisme. Le thème central de cet auteur classique de la théorie des organisations est le de changement. Dans la lignée d'Alexis de Tocqueville à qui il se réfère parfois, il a écrit sa thèse alors qu'il séjournait aux Etats-Unis. Comme lui donc, il a bénéficié d'un déplacement de perspective. Esprit merveilleusement démocratique, il a notamment fait passer l'idée que l'écoute est une qualité essentielle dans le management des entreprises. Autant dire que l'approche de Michel Crozier est ainsi éminemment pragmatique ; de la pragma au sens vulgaire du terme, c'est-à-dire pratique, et à celui étymologique, se basant donc sur des faits et notamment les faits de langage.

Parmi ses écrits notre auteur a d'abord commencé par porter son regard sur les organisations. A cet égard, son ouvrage *Le phénomène bureaucratique* (1963) a marqué d'une pierre blanche la méthode qu'il préconisait. Il s'efforçait de se tenir à égale distance de la sociologie d'alors, marquée par une tendance marxiste et jargonante, et des approches gestionnaires, marquées par un rationalisme étroit et aussi coupable. Aux premières, Crozier opposait précisément une analyse du pouvoir en termes de relation plutôt qu'en termes de domination. Remarquant que les solutions gestionnaires traditionnelles sont partielles et qu'elles tendent plus souvent qu'autrement à renforcer le système analysé dans ses dysfonctionnements plutôt que de favoriser le déblocage des situations, il oppose aux secondes une approche à la fois plus globale et plus profonde de l'organisation.

C'est dans *L'acteur et le système* (1977), écrit avec Erhard Friedberg, que Michel Crozier théorise l'approche de l'analyse stratégique. D'entrée de jeu, les auteurs abordent leur analyse en terme de «relations de pouvoir» qui seules permettent de voir les «faits sociaux», c'est-à-dire le «construit social». Au plan méthodologique, pour Crozier et Friedberg, le «social» n'existe pas en soi, et c'est pourquoi ils enjoignent d'analyser les relations sociales, c'est-à-dire les attitudes et les comportements des personnes. Leur méthode consistant à éviter autant que faire se peut d'avoir des *a priori*, ils prônent une démarche d'induction, par opposition à une démarche hypothético-déductive. Ce type d'analyse part donc des acteurs et de leurs stratégies ; elle «oblige à chercher dans le contexte organisationnel la rationalité de l'acteur et à comprendre le construit organisationnel dans le vécu des acteurs.»

Revenons sur la notion de pouvoir. Nos auteurs partent de l'idée que la domination n'est jamais absolue: c'est le pouvoir qui rend possible l'autonomie et la liberté de la personne, laquelle contrôle des zones d'incertitude. Accepter l'opacité des relations de pouvoir revient à prendre le contre-pied des points de vue qui cherchent à imposer la transparence pour résoudre les conflits. Nos auteurs prennent clairement leur distance d'avec les théoriciens de la contingence structurelle. Pour ce faire, ils créent la notion de systèmes d'action qui est un ensemble humain structuré qui coordonne l'action de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports de ceux-ci par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux. Le concept de jeu est essentiel dans la démarche de l'analyse stratégique car il «unit la cohérence et la régulation des systèmes de relations sociales et la stratégie individuelle des acteurs.»

Parmi les réflexions de Crozier et Friedberg, il faut donc mentionner tout spécialement celles renvoyant au changement. Celui-ci est vu comme un apprentissage de nouveaux jeux et de nouvelles règles, jamais nécessaire mais contingent. Notons que la notion de contingence chez Crozier et Friedberg est aussi éloignée de celle des théoriciens de l'organisation qu'elle est proche de celle, existentielle, de Sartre : création à partir d'une liberté, et en aucun cas d'adaptation. Soulignons aussi que le changement social, parce qu'elle est une invention humaine, ne doit pas être, dans l'optique des tenants de l'approche sociologique, extérieure à l'action des personnes. Précisons encore que, pour les auteurs, le développement de la connaissance sociologique peut être ni plus ni moins qu'un instrument de l'émancipation des hommes. Pointons enfin que la démarche de

l'analyse stratégique préconise qu'il faut toujours d'abord effectuer un diagnostic: «en écoutant réellement les gens, non pas dans leurs plaintes et dans leurs demandes, mais dans leurs jeux stratégiques .»

Mais, si, dès son premier livre important, M. Crozier s'intéresse aux organisations, il a été amené pour en comprendre les arcanes à étudier le poids que l'Etat a sur elles. Il s'agissait précisément d'organisations administratives françaises concrètes, et il essaie dans la troisième partie du livre de voir ce qu'il y a au-dessus. C'est par ce détour obligé qu'il découvre le système administratif français, et qu'il remarque des régularités.

Si M. Crozier a dans une première ligne de recherche porté son attention aux organisations et au management privé, depuis *Le phénomène...* jusqu'à *L'entreprise à l'écoute* (1989), sa seconde ligne est consacrée à des analyses de la société française. Toujours dans une perspective d'analyse du changement, *La société bloquée* (1970) est ainsi une réflexion sur les blocages de ladite société française et la nécessité de les dépasser. D'autres ouvrages s'ensuivirent, notamment: *On ne change pas la société par décret* (1979) et *Etat moderne, Etat modeste* (1987).

Si, dans le premier d'entre eux, M. Crozier avait décrit la société française comme étant façonnée par son Etat, il montrait, dans *Etat moderne Etat modeste*, davantage la discordance entre la société et l'Etat : un Etat retardataire essayait de moderniser une société plus moderne que lui, tel était le tableau pour le moins paradoxal ou en tous les cas cocasse. Ainsi, si dans *La société bloquée*, il soutenait qu'il fallait changer l'Etat pour que la société change, dans *Etat modeste*, il était beaucoup plus catégorique: la société change, elle se modernise et l'Etat doit être à son service. Le principal mouvement de la réflexion que l'auteur paraît poursuivre dans *La crise de l'intelligence...*, c'est, sans pour autant qu'il revienne à la première position, qu'il est indispensable de changer l'Etat pour libérer davantage la société d'une emprise paralysante.

La critique que fait Crozier de la reproduction des élites françaises et de l'inadéquation de leur formation au monde actuel est d'une cruelle justesse. Citons-le abondamment : «Ce système est contre-productif. Il est responsable du maintien du mode de raisonnement dominant qui paralyse le changement en France. Nous partons de l'idée que, dans le processus d'éducation, le façonnement des esprits se fait par la qualité du contenu qui est transmis. Nous n'attachons pas l'importance qu'il mérite au modèle d'organisation des concours, des notations, des récompenses et plus particulièrement, bien sûr, du classement de

sortie. Si la culture, c'est ce qui reste quand on a tout oublié, le plus crucial dans l'éducation donnée par les grandes écoles n'est pas le contenu des connaissances transmises mais le mode de raisonnement qu'il a fallu intérioriser pour passer les examens et réussir aux concours. C'est une logique très particulière qui devient la caractéristique majeure de la personnalité intellectuelle des élèves, une logique selon laquelle la recherche de la solution domine sur la construction du problème...» (p. 25) Cela dit, notre auteur reste bien conscient que même si des réformes sont indispensables, il ne faut pas tout rejeter. Là, il faut rappeler que pour lui c'est la reconstitution du problème qui est indispensable à faire avant tout, car elle seule peut permettre de donner un diagnostic. La solution dépendant du diagnostic, il est important que celui-ci soit bien porté, c'est-à-dire porté par des faits. Ainsi sa critique de la décentralisation française telle qu'elle a été opérée : le diagnostic reposait sur le raisonnement énonçant que le gouvernement central est assoiffé de pouvoir, d'où un simple changement de structure au lieu d'un changement du système lui-même.

Un chapitre parmi les dix que comptent le livre est consacré à la grande réussite de M. Crozier : le fait d'avoir pu mettre en application ses propositions relativement à la grève de la SNCF qui avait paralysé la France pendant l'hiver 1987. Pour les réformes en profondeur dont la France avait besoin, l'auteur a plutôt l'impression de ne pas être arrivé à faire passer ses idées. Sentiment d'échec. De manière quelque peu singulière, ces ouvrages successifs n'auraient-ils pas tout simplement - ou dramatiquement - contribué aux auto-critiques rituelles dont les français ont le secret ? Pour les réformes en profondeur, on verra plus tard, peut-être... «On ne change que par la transformation des hommes et les hommes changent par la démonstration d'un modèle intellectuel», écrit M. Crozier. Les propositions que soutient notre auteur, comme les présupposés sur lesquels elles reposent, sont peut-être trop pragmatiques – comprendre ici trop simplistes – pour des élites françaises fort intellectualisées. Ou sans doute, plus gravement, trop démocratiques. Il faut lire Crozier et relire Tocqueville.

Roya Bafandi, Vincent Calvez et Alain Guénette.
HEC, Université de Lausanne