Bibliographie critique

Autor(en): **[s.n.]**

Objekttyp: **BookReview**

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

Band (Jahr): **58 (2000)**

Heft 3

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

BIBLIOGRAPHIE CRITIQUE

Paula Oulès et Edgar Bavarel : Firmin Oulès, sa vie, son œuvre, son actualité, Etabliss. Emile Bruylant, Bruxelles, 2000, 558 p. (en librairie, à défaut chez Mme Paula Oulès, ch. d'Orzens 39, CH - 1095 Lutry).

Condenser dans les pages d'un seul volume la pensée de celui qui fut le successeur de Walras, de Pareto et de Boninsegni à la chaire d'économie politique de l'Université de Lausanne n'était pas une tâche facile. Après y avoir consacré des années de réflexion et de travail, Madame Paula Oulès et M. Edgar Bavarel y sont parvenus dans une mesure qui force l'admiration. Leur démarche débute par l'évocation de ce que furent la vie et la carrière de ce Maître. Puis les deux auteurs nous livrent une synthèse des quinze principaux ouvrages qu'il publia, en se fondant le plus souvent sur des extraits de son œuvre. La dernière partie est consacrée à l'actualité des théories émises par cet éminent économiste, actualité attestée par le témoignage de dix de ses disciples et anciens élèves ; tous conviennent avoir été marqués par l'enseignement de cette personnalité exceptionnelle.

Né à Saint-Pierre-de-Trivisy (Tarn) en 1904 dans une famille d'agriculteurs, rien ne laissait prévoir l'orientation qu'allait suivre l'adolescent, sinon son goût très prononcé pour la lecture et les études. A dix-huit ans, il est admis au baccalauréat mathématique et philosophie. Quatre ans plus tard, il obtient sa licence en droit à l'Université de Toulouse. A Paris, il approfondit ensuite ses études de droit (privé et public) et suit des cours d'économie politique. D'abord nommé Inspecteur de l'Enregistrement et des Contributions directes, de 1924 à 1934, il est bientôt chargé de cours pour les finances publiques successivement aux Facultés de droit d'Aix-Marseille, de Rennes, de Toulouse et d'Alger. Ses publications lui valent bientôt une notoriété qui justifie en 1939 l'appel du Gouvernement vaudois. Il enseignera l'économie politique à l'Université de 1940 à 1974, ainsi que l'histoire des doctrines économiques et la statistique jusqu'en 1963. C'est dans sa propriété de Lutry qu'il décédera en 1992.

Le libre-échangisme et le libéralisme

Un premier et volumineux ouvrage est publié par Firmin Oulès en 1934. Il s'agissait de sa thèse de doctorat consacrée au commerce international. Comme tel sera souvent le cas par la suite, sa critique s'oriente dans deux directions. Il ne

partage ni l'optimisme naïf des partisans du libre-échangisme ni le nationalisme étroit du courant de pensée protectionniste. A la tête de ce dernier se trouve alors l'économiste et ancien ministre roumain Manoïlesco.

La thèse libérale, héritée d'Adam Smith et de David Ricardo, est d'une grande simplicité. Qu'il s'agisse des richesses naturelles, de la quantité ou de la qualité de travail dont dispose une nation, ou de la masse des capitaux qu'elle est à même d'investir, ces facteurs de production sont peu mobiles. Chaque pays éprouve donc un intérêt évident à concentrer ses efforts dans les secteurs où il bénéficie d'avantages en comparaison des autres nations. L'Angleterre produira de la toile plutôt que du vin, alors que ce sera l'inverse pour le Portugal, observe Ricardo. Toutefois, pour que le pays profite pleinement d'une telle division des tâches, il importe qu'il puisse couler librement ses produits au-delà des frontières et parvienne de même à se procurer les biens dont il a besoin. Plus que les coûts de transport, les barrières douanières dressent un obstacle redoutable face au libre-échangisme dont chacun bénéficierait pourtant. Il est donc de première importance de supprimer ces entraves afin de permettre l'élévation du niveau de vie de toutes les populations.

Manoïlesco est loin de partager ce point de vue. A son avis, le libre-échangisme est conçu dans le seul intérêt de quelque pays très industrialisés. Selon cet auteur, par ailleurs convaincu que le travail est plus productif dans l'industrie que dans l'agriculture, il importe dans la plupart des pays de favoriser les investissements industriels. Il ne sera toutefois pas possible d'atteindre le but recherché si la concurrence des quelques nations les plus avancées parvient sans peine à décourager le développement de l'appareil de production. D'une façon générale, les Etats doivent donc se montrer résolument protectionnistes afin de mettre leurs propres entreprises à l'abri d'une concurrence étrangère redoutable.

F. Oulès publiera un second ouvrage sur le même sujet en 1936 déjà. Il y dénonce les erreurs à ne pas commettre en matière de politique commerciale lorsque l'économie internationale traverse une crise grave. Dans ces circonstances, laisser toute liberté aux échanges internationaux se traduirait par l'étranglement des pays faibles. Ceux-ci doivent donc sans hésiter adopter un protectionnisme permettant d'éviter la ruine de leurs industries nationales. Semblable attitude serait également conforme aux intérêts des pays riches, lesquels ont tout à craindre de l'effondrement de leurs partenaires moins développés et de la fermeture des frontières qui s'ensuivrait. Une reprise générale de l'économie serait dans ce cas

plus tardive et moins prononcée. Mais le libre-échangisme ne demeure pas moins un objectif à la réalisation duquel il faut tendre à terme.

L'auteur ne s'inscrit cependant pas dans la ligne de la pensée libérale classique. Il estime que le libéralisme économique usurpe son titre. La liberté ne se confond pas avec l'anarchie du laisser faire et du laisser passer. Elle éprouve ses limites où commence celle des autres. Il importe donc que cette liberté soit ordonnée, encadrée, réglementée. L'Etat se doit d'y veiller, ce que les libéraux du pure obédience se refusent à admettre. Là où leur idéologie est parvenue à s'imposer, des dysfonctionnements nombreux donnent naissance à une situation trop souvent chaotique que caractérisent les crises, le chômage, les faillites, la peur et une angoisse générale. On ne peut qualifier de libérales les sociétés qui ont choisi ce système. Aussi l'auteur propose-t-il de substituer le vocable de " spontanéisme " à celui de " libéralisme ".

L'offre et la demande

Abandonnant pour un temps les questions de nature commerciale, F. Oulès se porte au secours d'une loi parmi les plus anciennes et les plus connues de l'économie politique. Dès les années 1930, il était de bon ton de s'en prendre à la vénérable loi de l'offre et de la demande. Sans être à proprement parler fausse, écrira Gaëtan Pirou, elle n'est pas vraiment explicative et se tient à la surface des choses sans fournir une analyse pleinement satisfaisante.

F. Oulès se propose de combler cette lacune, ce qui le conduit à inclure dans sa recherche les différentes théories de la valeur. On sait que les économistes éprouvent un certain malaise à n'être pas parvenus à faire découler la valeur d'une source première et unique. Les Autrichiens s'y sont efforcés. Les conclusions de leurs travaux sur l'utilité marginale connurent un grand retentissement. F. Oulès en retient la notion de marge, dont il estime que l'économie peut tirer parti en d'autres domaines. En revanche, il ne se rallie pas à une explication dont l'ambition consiste à ramener à l'unité des forces qui sont foncièrement hétérogènes. Il s'en tient donc pour sa part à la loi de l'offre et de la demande. La première n'exprime qu'un élément physique et naturel, alors que la seconde procède de la psychologie.

La critique de J.-B. Say et de J.M. Keynes

Avec *Pour une économie éclairée*, F. Oulès publie (1958) son ouvrage économique le plus fondamental. Sa démonstration repose sur une critique approfondie des thèses de J.-B. Say et de J.M. Keynes. Say nie catégoriquement la possibilité de l'éclatement d'une crise générale de surproduction, car l'offre crée sa propre demande. A tout moment se vérifie l'égalité entre les revenus distribués aux détenteurs des facteurs de production et la valeur de cette dernière. Les besoins n'étant jamais tous satisfaits, et le pouvoir d'achat dont disposent les consommateurs ne pouvant être inférieur à la valeur des biens et des services offerts, toute la production s'écoulera nécessairement. F. Oulès admet d'emblée qu'une telle égalité globale est incontestable. Cependant, elle n'implique pas qu'elle soit également observée en chacun des nombreux secteurs qui composent l'économie nationale. Dans la réalité, ces déséquilibres sectoriels sont fréquents, profonds, et de nature à perturber l'équilibre économique général.

Pour Keynes, l'économie abandonnée à elle-même s'oriente fatalement vers un équilibre de sous-emploi auquel seul l'Etat est à même de remédier. F. Oulès n'en croit rien. Il voit plutôt dans la crise une conséquence obligée de la phase précédente du cycle économique. En effet, durant une période de prospérité ou de surchauffe, les investissements excèdent largement l'épargne grâce à la création de monnaie scripturale par les banques. A l'origine de ces dérèglements successifs se situe le défaut d'éclairage de l'économie. C'est contre cette insuffisance majeure qu'il importe d'agir en priorité. La tâche n'est ni simple ni aisée. Aussi les mesures proposées par l'auteur sont-elles radicales. Rien ne sert de se fier béatement aux mécanismes autorégulateurs. Les agents économiques agissent dans l'ignorance du fonctionnement d'une macroéconomie dont ils sont les rouages.

L'Etat a donc le devoir d'éclairer chacun, notamment en publiant un grand nombre de statistiques. Pour que celles-ci soient le reflet fidèle de la réalité, encore faut-il que les producteurs fournissent les indications utiles. De telles données ont leurs sources dans les comptabilités des entreprises. Ces livres doivent donc être ouverts, publics, et comparables. En conséquence, les firmes doivent toutes se plier aux exigences d'une structure comptable uniforme à l'échelon national. Ainsi le Pouvoir parviendra à dresser en chaque pays un état détaillé des productions permettant l'établissement par le gouvernement d'un Plan mentionnant les variations de la production et de la consommation prévues dans un futur relativement rapproché. Toutefois, ce Plan est purement indicatif,

non contraignant. Il éclaire les entrepreneurs privés dans l'orientation à donner à leurs activités et à leurs investissements, et sert ainsi l'intérêt général autant que les intérêts particuliers. Aucune comparaison n'est possible entre ce Plan souple, indicatif, et la planification soviétique rigide et impérative. A ce sujet, toute confusion est exclue.

Les liens entre politique et économie

Comme d'autres sciences humaines, la sociologie par exemple, l'économie politique embrasse la plupart des aspects d'une société. Le champ des investigations est donc immense, alors que le résultat obtenu dépend des dons des chercheurs et de leurs efforts. F. Oulès n'a cessé de lire et d'étudier jusqu'à son dernier jour, en même temps qu'il observe attentivement les faits auxquels il attache une importance primordiale. Doué de plus d'une mémoire prodigieuse, la conjonction de ces deux éléments. Son sens de l'observation et sa mémoire, lui permet de discerner les tenants et les aboutissants de phénomènes économiques et financiers auxquels les économistes n'avaient pas jusqu'alors attaché toute l'importance qu'ils méritent. C'est ainsi qu'il consacre plusieurs de ses publications parmi les plus importantes à des sujets tels que la fiscalité, la comptabilité des entreprises, l'automatisation, l'éducation et l'enseignement, le rôle des groupes de pression, la publicité et le marketing, la défense des consommateurs et surtout la réforme en profondeur de nos régimes démocratiques occidentaux.

La diversité des problèmes abordés incite l'auteur à publier en 1971 une synthèse de sa pensée, sous la forme des trois tomes qui composent *La Démocratie économique à la lumière des faits*. A notre époque, les problèmes économiques jouissent, dans nos systèmes démocratiques, d'une primauté que bien peu contestent. Liberté à chacun de le regretter ou de s'en réjouir. Les systèmes démocratiques en vigueur n'en sont pas moins profondément altérés. Malgré les critiques qu'il lui adresse, l'attachement de F. Oulès à cette forme de gouvernement n'a jamais été mis en doute. La démocratie est le seul régime qu'il juge acceptable car le seul qui soit perfectible. Une telle profession de foi n'exclut pas de vouloir doter le système des adaptations aux exigences de notre époque, afin de lui permettre d'atteindre son but.

Le projet économico-politique que développe l'auteur paraît très ambitieux et se heurte à de solides oppositions. N'en est-il pas toujours ainsi lorsque des innovations importantes sont proposées ? F. Oulès n'est pas moins convaincu

que ses idées feront leur chemin et que tôt ou tard les citoyens s'y rallieront ou s'en inspireront, non pour abandonner la démocratie, mais au contraire pour la renforcer. Avant d'énoncer ses propositions de réforme, l'auteur se livre à plusieurs critiques sévères du système actuel. Les fonctions économiques du gouvernement sont mal remplies. Il en sera ainsi aussi longtemps que "l'Etat ne dispose pas d'un appareil économique bien structuré, comprenant des dirigeants et des fonctionnaires compétents et indépendants capables d'agir avec intelligence, vigueur et honnêteté".

Le recrutement de ce personnel s'opère aujourd'hui le plus souvent sur la base de l'appartenance des postulants à des partis politiques. En revanche, dans le secteur privé qui fonctionne bien, l'engagement des collaborateurs se fonde sur l'aptitude des candidats à remplir la tâche qui leur est destinée. Les pouvoirs publics devraient s'inspirer, dans leurs activités économiques, des principes de management qui font leurs preuves au sein des grandes sociétés privées. Ils devraient aussi jouir des mêmes droits en matière de licenciements du personnel. A ce propos, il faut convenir que certains progrès ont été accomplis depuis 1971.

Par ailleurs, adversaire de l'impôt sur le revenu qu'il estime injuste, l'auteur propose de lui substituer un impôt échelonné et intégré à la consommation. Même si la TVA actuelle ne trouve pas grâce à ses yeux – pas d'exonération pour les biens et les services de première nécessité, et échelle de taux en général trop étroite – les esprits n'évoluent pas moins dans la direction indiquée par le Maître : les impôts indirects sont de plus en plus préférés à l'impôt sur le revenu.

Les jurys plutôt que les partis

La critique de F. Oulès ne se borne pas à quelques points précis. Elle est très générale. Se préparer à jouer un rôle actif et bénéfique dans la vie économique publique ou privée suppose une formation et des aptitudes différentes de celles qui tendent à se frayer un chemin dans l'appareil politique du pays. La concurrence à laquelle se livrent les partis est malsaine. Chacun d'eux s'efforce de placer, aux échelons supérieurs de la hiérarchie politique, ses membres choisis parmi les plus influents. D'autre part, les personnalités qui se sont distinguées dans le secteur économique sont rarement disposées à se frotter aux intrigues et aux luttes auxquelles se livrent les partis.

Même si l'on admet que les qualités d'intelligence et de caractère se rencontrent autant d'un côté que de l'autre, elles ne sont pas moins d'une

nature différente. Ainsi, une sélection organisée au moyen d'un scrutin élimine fréquemment des hommes qui conduiraient fort bien les affaires du pays. Dans les régimes actuels, les citoyens placés aux leviers de commande de l'Etat et dont le mandat politique est limité dans le temps sont contraints de ménager leur réélection, alors que l'intérêt supérieur du pays exige d'eux qu'ils prennent souvent des initiatives impopulaires et très courageuses. Dans l'Administration, la docilité est en général mieux appréciée que les capacités.

Les reproches adressées à la démocratie moderne par le Maître sont extrêmement durs. Ils sont formulés dans de nombreuses publications mais ne s'adressent qu'aux institutions, jamais aux hommes. Conformément à sa méthode, l'auteur ne se borne pas à critiquer. Il propose des remèdes aux insuffisances de la démocratie. En l'occurrence, il conçoit un système basé sur des jurys qui se substitueraient aux partis. Cette nouvelle structure politique présenterait à ses yeux le double avantage d'assurer une efficacité économique très supérieure et d'asseoir la démocratie sur des bases beaucoup plus solides.

L'ouvrage en question, *Pour sauver la Démocratie*, les jurys contre les partis, était à peu près achevé au moment de la disparition de l'auteur qui demanda à son collaborateur de toujours, M. Edgar Bavarel, d'en assurer la publication. Cette œuvre posthume parut en 1996. Elle reprend le thème des jurys, déjà esquissé par l'auteur dans des publications antérieures. Il faut avoir à l'esprit que F. Oulès, sous-lieutenant dans l'Armée, a servi au Maroc, et demeura toute sa vie profondément attaché à son Pays. Ses écrits, relatifs aux aspects économiques de la politique, traduisent une pensée qui prit naissance en France dans les années 1930, alors qu'il détenait une carte de journaliste parlementaire lui permettant de nouer des contacts avec des députés et des ministres de la IIIème République. Même s'il vécut par la suite plus d'un demi-siècle en Suisse, il ne cessa d'observer surtout la vie économique et politique de la France.

Sa conclusion est que les groupes de pression, en particulier les syndicats de salariés et les associations patronales, sont à l'origine des dysfonctionnements de la démocratie moderne. Les principaux partis politiques sont sous leur coupe. Ces différentes formations luttent les unes contre les autres, s'allient en certaines circonstances, mais toutes n'hésitent pas à sacrifier l'intérêt général aux avantages qu'elles s'efforcent d'obtenir pour leurs membres. Le suffrage universel assure la pérennité du système. Au contraire, les jurys garantiraient non seulement la souveraineté populaire mais la renforceraient beaucoup grâce au contrôle effectif de la politique économique par le peuple. De quelle façon les membres des jurys

seraient désignés dans le respect absolu des principes démocratiques, et comment fonctionnerait cette structure nouvelle sont des sujets que l'auteur expose et commente avec une profusion de détails. La substitution des jurys aux partis aurait pour effet, selon lui, d'assurer une efficacité économique bien supérieure à celle que l'on peut espérer des partis.

Le grand mérite de Madame Paula Oulès et de M. Edgar Bavarel est d'avoir su choisir dans l'œuvre monumentale de Firmin Oulès les pages qui traduisent fidèlement l'essentiel de sa pensée. De plus, ils ont su montrer de façon concrète comment l'application des thèses centrales du Maître permettrait de concourir de façon décisive à l'éradication des déséquilibres qui perturbent si gravement les économies contemporaines, à commencer par le fléau du chômage. Enfin, ils sont parvenus avec bonheur à relier les sujets les uns aux autres et à les approfondir, grâce à leur importante contribution personnelle.

François SCHALLER

Professeur honoraire, Lausanne
Professeur émérite, Berne

“ Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique ” de François Pichault et Jean Nizet (Éditions du Seuil, collection “ Points Essais ”, 2000).

Dès le milieu des années soixante, les théoriciens dits de la théorie de la contingence structurelle montraient qu'il fallait sortir de la fâcheuse tendance à considérer qu'en management, il ne pouvait y avoir qu'une seule et unique bonne solution. Selon eux, les environnements divers dans lesquels évoluent les organisations justifient, en effet, des adaptations organisationnelles particulières, c'est-à-dire, contingentes. Le fait est aujourd'hui largement admis, et il est clair que les gestionnaires avisés n'organiseront pas, par exemple, une institution universitaire où les opérateurs sont les personnes les plus formées et spécialisées, comme ils le feraient d'une entreprise industrielle classique au sein de laquelle les opérateurs risquent de ne pas avoir une grande latitude dans l'organisation de leur travail. Autrement dit, il existe diverses modalités en matière de division et de coordination du travail, tant au niveau des postes, c'est-à-dire à un niveau micro, que des unités, c'est-à-dire au niveau plus macro, celui de la structure globale. En évoquant les termes de division et de coordination du travail, on fait directement allusion aux postulats sur lesquels s'appuie Henry Mintzberg lorsqu'il propose dans son fameux ouvrage de synthèse “ *Structure et dynamique des organisations* ” (1982), sa typologie de formes organisationnelles. Les structures types d'organisations de l'auteur canadien sont très précisément utilisées par Jean Nizet et François Pichault.

Prenant en compte le fait que nous vivons une époque de changements importants et rapides, et que, dans ce contexte, les organisations – c'est-à-dire les institutions du monde marchand comme du monde non-marchand : entreprises, administrations publiques, associations à but non lucratif etc. - sont constamment et continûment soumises à des restructurations, à des processus de fusion, d'acquisition, de privatisations d'entreprises publiques, de recentrages sur le métier de base etc., nos auteurs pensent que nous avons d'autant plus intérêt de nous doter d'une approche théorique qui permette de recadrer les choses, de comprendre et de donner du sens à tous ces mouvements qui affectent nos institutions contemporaines. À ce titre, l'intérêt de l'approche de Mintzberg tient avant tout dans sa dimension globalisante : présenter une organisation comme un système articulé d'une série de variables dont il faut savoir que quand on touche à l'une d'elles, d'autres sont également concernées.

Nos deux sociologues, professeurs dans des universités belges, ont ainsi intégré à leurs enseignements, comme à leurs pratiques d'intervention dans les organisations, l'utilisation des structures organisationnelles qui fonctionnent comme des idéaux types. Leur méthode renvoie donc à une logique hypothético-déductive, qu'ils mâtinent cependant d'une autre logique considérée *a priori* comme antinomique. Dans un précédent ouvrage, "Comprendre les organisations: *Mintzberg à l'épreuve des faits*" (1995), Nizet et Pichault revisitaient, en effet, la théorie de Mintzberg en y opérant des modifications et, aussi, en l'intégrant à la logique d'analyse en termes d'acteurs, propre à la sociologie des organisations, dont l'ouvrage "*L'acteur et le système : les contraintes de l'action organisée*" (1977) de Michel Crozier et Erhard Friedberg constitue aujourd'hui encore une référence difficilement contournable. Cette méthode leur fournit, grâce aux structures typiques, une base grammaticale, un langage élémentaire servant à l'analyse organisationnelle en classe comme dans les organisations, sans pour autant participer de l'oubli d'une analyse inductive. Celle-ci permet de mener des analyses profondes et nuancées. Quant à l'économie de leur échafaudage théorique, on précisera que c'est la prise en compte de la théorie des buts organisationnels, nécessairement conflictuels, qui leur permet de mener à bien l'intégration des deux approches, managériale d'une part et sociologique d'autre part. Ladite théorie forme la clé de voûte qui permet d'assumer la tension des dites approches supposément contradictoires.

Reconduisant dans leur nouvel ouvrage le cadre d'analyse décrit à grands traits plus haut, nos auteurs portent cette fois leur attention sur la gestion des ressources humaines, dernière contrée où la tendance à la solution unique, à l'universalisme des pratiques, semble régner. Il suffit, en effet, d'ouvrir n'importe quel manuel de gestion des Ressources Humaines, montrent-ils d'emblée, pour se rendre compte qu'il est fait très peu cas des différents contextes dans lesquels sont déployées les stratégies prescrites. Pourtant, soutiennent nos auteurs, là encore il convient d'adapter la gestion à l'aune de la diversité des formes d'organisations. C'est ainsi que, comblant le déficit contextuel, à chaque structure type retenue chez Mintzberg – entrepreneuriale, bureaucratique, professionnelle, missionnaire et adhocratique -, Pichault et Nizet vont proposer une typologie de modèles de GRH – arbitraire, objectivant, conventionnel, valoriel et individualisant –, étant entendu que pour eux il est nocif d'employer les mêmes méthodes de recrutement, d'évaluation etc., dans des structures requérant des appréciations et des modes d'organisation différents. Ils fustigent d'ailleurs cette attitude rassurante et facile, empruntée souvent par des consultants qui créent l'impression de changements,

mais laissent en fait en suspens des questions autrement délicates ; celle, par exemple, de savoir comment transformer une organisation en la faisant passer d'un mode taylorien à un mode plus participatif. La plupart des consultants montrent une facilité à inscrire les modalités de gestion sur le mode du modèle individualisant, lié à la mode de la compétence, sans opérer en amont, plus sérieusement, un travail au niveau de l'organisation. C'est précisément ce travail auquel renvoie la démarche des auteurs.

Les développements de Nizet et Pichault enchâssent des cas pratiques sous la forme d'analyses organisationnelles, ce qui rend leur ouvrage très parlant. Précisons, au passage, que leur méthode de cas renvoie à la pédagogie des cas dits fermés, par opposition à celle des cas dits ouverts à la manière de la méthode des cas de Harvard où les étudiants laissent joyeusement libre cours à leur imagination. Ils intègrent également divers apports depuis l'ouvrage de 1995, notamment le cadre analytique contextuel du théoricien britannique Andrew Pettigrew, ajoutant une nuance stratégique à leur approche. Mais, si l'apport de Nizet et Pichault s'arrêtait là, cela reviendrait d'une certaine façon à reconduire l'idée de la meilleure solution, cependant déclinée. Or, c'est tout l'intérêt de leur ouvrage que de brouiller les cartes finalement, en montrant, à travers les riches cas présentés et discutés, les limites mêmes de l'approche contingente. Ici, est pris en compte le fait que les acteurs interprètent les fameux facteurs de contingences, tel le marché, la technologie, la culture etc., et qu'ils les qualifient, selon leur stratégie de légitimation, de plus ou moins hostile, complexe ou hétérogène. Pour le dire sauvagement, Nizet et Pichault ajoutent à l'aspect contingente un aspect franchement politique. Comme une manière de contester la conception très pauvre du pouvoir chez Mintzberg et la plupart des théoriciens nord-américains.

Au chapitre des critiques, on peut reconduire celles fréquemment émises à l'encontre de la tentation typologique de Mintzberg. Celui-ci construirait des taxinomies sur tout ce qui bouge, au risque de perdre, en ajoutant des structures nouvelles, la force d'une typologie succincte qui aurait au moins le mérite de marquer des tensions. On pense ici à la fameuse typologie de Burns et Stalker qui mettait en vis-à-vis une structure type mécanique et une structure type organique. Participant d'une *survey*, Mintzberg crée au fond des typologies *ad hoc*. On peut tout aussi bien reconduire les critiques exercées à l'endroit de l'analyse stratégique, laquelle conduit souvent à admettre que les changements s'enlisent inéluctablement dans des jeux de pouvoir. Par ailleurs, et plus fondamentalement, comme l'ont remarqué des esprits avisés, il n'y a pas plus de véritable théorie

de la coordination dans l'approche théorique de Mintzberg que dans celle de Crozier et Friedberg. Et puis, on pourra toujours mentionner des contradictions épistémologiques. Mais, c'est probablement ailleurs qu'il faut considérer la vertu du cadre d'analyse proposé par Nizet et Pichault. À partir de l'angle pédagogique, essentiellement.

Les étudiants peuvent, en s'appropriant cet outil, apprendre à mener une analyse organisationnelle. Une fois gradués, et travaillant dans la pratique de l'économie, ils peuvent aussi s'engager dans des changements en prenant garde, par exemple, de ne pas mettre les personnes dans des conditions difficilement vivables. Nizet et Pichault attirent particulièrement l'attention sur le fait que des mécanismes de coordination contradictoires ne peuvent coexister sans peine pour les individus. Par exemple, ceux-ci à qui l'on exhorte d'être autonomes alors qu'ils sont susceptibles d'être contrôlés à tout moment. Ou encore, ceux-là à qui l'on reprochera de ne pas avoir atteint leurs objectifs alors même qu'ils ont été contraints par des règles, ou inversement. Leur outil peut donc au moins permettre de signaler les situations de double contrainte (*double bind*) et leurs conséquences. Outil pédagogique, donc, le cadre d'analyse proposé par nos deux auteurs doit aussi être considéré comme un langage, ou, à tout le moins, comme une grammaire organisationnelle de base utilisable tant à l'endroit d'étudiants dans des salles de classe ou en formation continue, que dans des situations d'analyses organisationnelles concrètes, sur le terrain. Il a ainsi une valeur heuristique indéniable.

Vincent CALVEZ
Groupe ESSCA, Angers

Alain GUENETTE
HEC, Lausanne