

## LE VER AU CŒUR DU FRUIT

**A propos du livre  
de Daniel Cohen,  
Richesse du monde,  
pauvreté des nations,  
Flammarion, 1997, 165 pages  
par Arnaud Tonnelé  
(Bossard Consultants)**

**D**aniel Cohen avait déjà fait parler de lui en 1994 avec *Les infortunes de la prospérité*, livre alors remarqué en dehors du cercle des économistes professionnels, pour la clarté et l'intelligence du propos. Il renouvelle l'exercice avec brio, en s'attaquant cette fois à la tendance des pays occidentaux à faire de la mondialisation le responsable ultime de leurs malheurs. La démonstration, percutante, s'articule autour des points suivants.

### **L'explosion inégalitaire et le joint de Challenger**

Après un détour par les conditions générales du développement économique, illustré à partir de l'échec africain et du succès asiatique - deux continents ayant démarré dans des conditions similaires -, Cohen centre son analyse sur les pays occidentaux, en s'interrogeant sur ce qu'il considère comme la grande affaire de cette fin de siècle, à savoir l'explosion des inégalités. Ces inégalités sont bien plus le fait d'une logique interne à nos sociétés que de l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché mondial. A l'origine de ce phénomène, les bouleversements ayant affecté le monde productif : ce dernier, souligne Cohen, est engagé dans un processus de professionnalisation croissante, qui rejette à la périphérie de la société les agents qui ne parviennent pas à s'y insérer. C'est bel et bien, derrière l'écran de la mondialisation (...), une révolution des techniques de production qui est à l'origine de la formidable explosion d'inégalités qui s'observe aujourd'hui.

L'informatique et l'ensemble des bouleversements qu'elle a induits sont les grands responsables de cette révolution. Pour en illustrer l'ampleur, Cohen s'appuie sur la théorie

du développement économique développée par un Américain, Michael Kremer, appelée théorie "O-Ring". O-Ring est le nom du joint qui a causé l'explosion de la navette Challenger : un seul joint défectueux a ainsi causé la mort de plusieurs astronautes, anéanti le travail de centaines d'équipes ultra-qualifiées et fait perdre des milliards à la Nasa. De cet accident, Kremer a tiré la théorie suivante : *"Pour une chaîne de production donnée, le moindre dysfonctionnement d'une des parties menace la production de tout. Il en résulte que les niveaux de qualité, de qualification des travailleurs (...) engagés dans un processus de production commun doivent être très proches. Une équipe d'ingénieurs atomistes ne peut pas se permettre d'engager un assistant de recherche médiocre, quel que soit le prix auquel il voudrait être employé (...). Les meilleurs vont ensemble ; les médiocres aussi"* (1). L'informatique, parce qu'elle permet la mise en réseau d'un nombre croissant d'intervenants (chaîne de sous-traitants, production en mode décentralisé...), exacerbe cette logique des "appariements sélectifs" : *"D'un monde où l'usine jouait un rôle de "brassage social" (...), la société passe (...) à un mode de production inégalitaire où les diplômés restent entre eux, sous-traitent à d'autres les tâches "viles" qu'ils ne veulent pas faire"*.

Cette logique favorise aussi le creusement des écarts entre des individus semblables : deux ingénieurs au profil similaire, selon qu'ils travailleront pour la Nasa ou pour une chaîne de supermarchés, auront des situations radicalement différentes ; ce ne sont donc plus les caractéristiques des individus qui sont en cause, mais celles des systèmes au sein desquels ils s'intègrent. Là sont les nouveautés radicales : d'une part, les inégalités ne se développent plus seulement entre les groupes - ce qui serait le cas si la mondialisation était en cause -, mais au sein même de groupes originellement homogènes ; d'autre part, elles deviennent incompréhensibles pour ceux qui en sont les victimes.

### **L'extension de la logique des appariements sélectifs hors de la sphère productive**

Cette théorie O-Ring des appariements sélectifs, développée à partir du modèle de production fordiste,

peut aussi, selon Cohen, s'appliquer à des institutions telles l'école, la famille ou la nation, lieux d'associations "qui se font sélectivement entre personnes homogènes" et non plus universellement.

L'école de la III<sup>e</sup> République, par exemple, caractérisée par un nombre d'enseignants réduit, pouvait mettre ensemble des enfants de milieux hétérogènes : les parents n'avaient guère le choix. Aujourd'hui, à l'inverse, "où une masse critique d'élèves et d'enseignants est atteinte, la stratégie éducative choisie par les parents pour leurs enfants devient à son tour plus sélective (...), le personnel (...) est de plus en plus tenté de reconstituer des hiérarchies subtiles entre les classes (...). A l'image de l'usine fordiste, l'école publique subit l'effet paradoxal de la scolarisation de masse : elle devient plus segmentée et donc, à son tour, le vecteur de nouvelles inégalités".

L'on retrouve ce mouvement d'homogénéisation à l'œuvre dans la constitution des familles. Lorsque le but du mariage était de constituer des communautés d'intérêt, deux individus inégalement dotés pouvaient se marier. Aujourd'hui, du fait que l'autonomisation financière des femmes exclut la question matérielle du cœur du mariage, ne se rapprochent plus que des individus aux goûts similaires : *"L'heure où l'aristocrate ruinée pouvait épouser une riche bourgeoise, ou le garçon talentueux, la fille du patron, se clôt irrémédiablement, au profit d'un monde où les couples qui partagent les mêmes valeurs se retrouvent entre eux"*.

Le "fait national" est lui aussi en train d'être remodelé par cette dynamique. Les grandes nations qui ont vu le jour au XIX<sup>e</sup> siècle (Allemagne, Italie) ont pu faire accepter à leurs diverses populations un cadre politique unique - avec ce qu'un tel cadre implique comme contraintes : homogénéisation des langues, du droit, suppression des particularismes culturels, etc. - parce qu'elles offraient, en contrepartie, l'avantage d'un grand marché, c'est-à-dire des opportunités de développement bien supérieures à celles permises par les anciennes limites territoriales. Aujourd'hui que n'importe quel petit pays, voire n'importe quelle ville, peut accéder au marché mondial, cet avantage disparaît, et avec lui la nécessité du regroupement politique. L'ex-Tchécoslovaquie, la Belgique et, dernièrement, l'Ecosse peuvent se lire comme autant d'illustrations de

ce phénomène.

Le moindre des paradoxes de la mondialisation est qu'ainsi ses effets les plus destructurants se font sentir sur le plan politique bien plus que sur le plan économique.

### L'embauche comme problème

Poursuivant sa réflexion sur le développement des mécanismes inégalitaires, Cohen en vient à comparer les ajustements trouvés par les Etats-Unis et la France face à la question du chômage et de l'exclusion. Plus qu'au pourcentage de chômeurs, la différence essentielle entre les deux pays tient essentiellement à la nature du chômage : le chômeur américain met à peine quelques mois pour retrouver un emploi, tandis que son homologue français y passe souvent plus d'un an. Fréquent et transitoire, "normal" en quelque sorte pour le premier, le chômage devient dramatique pour le second car, lorsqu'il intervient, le marché de l'emploi se ferme pour longtemps.

Dépassant les explications de type macro-économique, Cohen évoque les comportements adaptatifs développés par les employeurs face aux rigidités du marché de l'emploi - stratégies qu'en tant que praticien l'on peut constater en permanence : *"On ne licencie pas" comme ça* un salarié français (...) L'embauche devient dès lors, en France, une opération complexe où l'employeur veut minimiser les risques d'être "trahi", parce qu'il anticipe qu'il aura le plus grand mal à gérer une situation où l'employé ne jouerait pas le rôle qu'on attend de lui. On a probablement là, dans cette multitude de comportements malthusiens, l'une des explications non-économiques les plus importantes du chômage français...

### Une méfiance croissante envers la redistribution

Constatant que la France, à croissance équivalente, génère beaucoup moins d'emplois que d'autres pays, Cohen se demande ce qui empêche alors la solidarité de jouer efficacement son rôle protecteur. La réponse, évidente, est avant tout d'ordre financier : l'Etat-providence n'a plus les moyens de financer les demandes sans cesse croissantes dont il est l'objet. Ce n'est pourtant pas faute d'un taux de croissance somme toute convenable : avec 2 % de progression par an, de 1980 à 1995, la

richesse nationale a presque triplé ; mais cela n'a pas suffi : d'une part, la richesse créée s'est révélée insuffisante pour combler les espérances nées des Trente Glorieuses ; d'autre part, la quasi-totalité de cette nouvelle richesse a été absorbée par les retraites - les revenus des retraités ayant crû de 4 % par an durant cette période, contre 0,5 % pour ceux des actifs.

Cet essoufflement de l'Etat-providence pose évidemment la question du traitement de l'exclusion. Cette question est tout sauf simple ; au-delà des difficultés de trésorerie, la solidarité est elle-même porteuse d'exclusion : elle fait porter aux "assistés" des stigmates dont ils ont du mal à se défaire, et qui accentuent, de fait, leur exclusion.

Des solutions à ce dilemme existent bien, à l'image de l'"allocation universelle", salaire versé à tous les individus indépendamment de leur situation (le bénéficiaire "dans le besoin" passant ainsi inaperçu). La question qui se pose ici est sans doute moins celle de la faisabilité financière d'une telle mesure - ce salaire se substituerait à toutes les autres aides - que celle du degré de solidarité que la société française est prête à accepter. Cohen se montre, à ce propos, plutôt pessimiste, parlant d'"américanisation" de la société française ; celle-ci se montrant de plus en plus méfiante envers la redistribution : *"Aussi longtemps qu'on gagne plus qu'on ne croyait recevoir, on est généreux, on construit une protection sociale" pour tous*. *A l'heure où il faut indéfiniment réviser à la baisse ses attentes, à l'inverse, on devient plus individualiste : on se bat pour "sa" caisse de retraite, sans prendre en compte la situation des autres*".

### Malgré tout, l'optimisme

Les qualités du livre de Cohen sont nombreuses : intelligence, clarté, densité... Mais la principale ne réside pas là. Par rapport à d'autres ouvrages traitant du même sujet, le livre de Cohen présente deux avantages, l'un éthique, l'autre pratique. En premier lieu, il évite de désigner des boucs-émissaires, travers dans lequel tombent parfois les analystes de l'économie moderne. En second lieu, il offre une voie pour l'action, même si ce n'est qu'en creux : si l'on accepte son diagnostic, il apparaît que le travail de correction des effets négatifs inscrits dans la dynamique

de l'économie moderne est à effectuer chez nous - avec, en particulier, une réflexion urgente sur les finalités et les moyens de l'action publique - et non chez de quelconques et lointains coupables. En cela, et malgré l'ampleur de la tâche, il invite à l'optimisme.

(1) On trouvera une illustration du modèle O-Ring dans un article de Jean de Maillard, consacré aux nouvelles formes de criminalité ("Le crime à venir - vers une société fractale", *Le Débat*, n° 94, mars-avril 1997, p. 99-130).

## CONVENTIONS ET TERRAIN

**A propos du livre de François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal : « Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail » Editions Métalié, coll. Leçons de choses, 1997. par Sophie Dubuisson (Ecole des Mines de Nantes)**

L'ouvrage collectif dirigé par François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal se veut directement ouvert sur la question très préoccupante du dysfonctionnement du marché du travail. Malgré tout, l'objectif n'est pas de livrer une énième explication du chômage actuel. On connaît bien les risques qu'il en coûte. Plutôt, la question est renversée. Les auteurs ont saisi les modes d'évaluation des compétences à l'œuvre dans des situations de recrutement, en faisant l'hypothèse que ces conventions de jugement tendent à valoriser certaines qualités des candidats plutôt que d'autres, structurant ainsi fortement le marché de l'emploi et les formes du chômage. A partir d'un travail de terrain minutieusement restitué, l'ouvrage met en évidence les conventions activées et produites par les pratiques de recrutement.

L'écriture à plusieurs mains ne nuit pas à l'homogénéité de la recherche, l'utilisation de la boîte à outil théorique conventionnaliste et la

prégnance du travail de terrain en sont les deux dimensions principales. En faisant varier le point de vue sur le terrain, les observateurs ont isolé différents régimes de jugement. La forme d'écriture permet une restitution très minutieuse de chacun de ces modes d'action. En revanche, elle ne permet plus au lecteur de savoir si ces modes de jugement renvoient aux spécificités d'une pratique d'acteur (les gri-gris et petites habitudes d'un recruteur) ou à la volonté des auteurs d'isoler un mode de jugement particulier.

Cette hésitation du lecteur est d'autant plus forte que l'une des idées-phares de l'ouvrage consiste à présenter le jugement équilibré comme celui qui maintient la tension entre plusieurs conventions de compétences, c'est-à-dire entre plusieurs conceptions adoptées par les experts pour évaluer les compétences.

Ces régimes ou conventions sont au nombre de quatre et se distribuent selon deux axes, l'un allant d'un principe de planification des compétences à un principe de négociation des compétences, l'autre opposant l'individualisation des compétences à la mise en relation de compétences au sein des collectifs. Ainsi, selon que la relation se fait par des dispositifs de mise en équivalence (modèle de l'institution), des dispositifs de concurrence (modèle du marché), des dispositifs de mise en relation (modèle du réseau) ou des dispositifs de face-à-face (modèle de l'interaction), le mode de jugement du recruteur sur le recruté n'est pas le même. Le jugement est dit équilibré lorsque le recruteur peut faire varier son jugement en activant différentes conventions, c'est-à-dire en trouvant le moyen de passer d'un mode de relation à un autre.

Les chapitres de l'ouvrage décrivent plus précisément ces formes de jugement. Par exemple, le deuxième chapitre analyse le travail d'un recruteur qui formalise une petite annonce pour son client et sélectionne des candidats sur la base de leur curriculum vitae. Dans ce cas, les critères de sélection utilisés sont ceux qui permettent de répondre à un principe d'économie. Au contraire, le chapitre suivant présente la situation de contraste, puisque cette fois, les entretiens avec les candidats permettent de faire émerger peu à peu des indices conduisant à un jugement d'ordre général. Ces observations soulignent l'intérêt d'explorer la question des compétences des recruteurs.

Celles-ci sont difficilement isolables du contexte dans lequel elles s'exercent. Le chapitre IV montre qu'il faut restituer la complexité de la relation de recrutement (recruteur-client-candidats) pour comprendre la manière dont les compétences du recruteur structurent son jugement.

Les chapitres de l'ouvrage explorent donc successivement des situations qui varient, d'une part, le long de l'axe horizontal (des compétences planifiées aux compétences négociées) : sont ainsi décrites des situations dans lesquelles les profils et les critères sont stabilisés et d'autres dans lesquelles, au contraire, l'intuition du recruteur est une ressource du jugement ; et, d'autre part, des situations qui varient le long de l'axe vertical (depuis les compétences distribuées jusqu'aux compétences individualisées). On retrouve alors, d'un côté, des situations de jugement qui valorisent la qualification ou la dénomination institutionnelle et, de l'autre, des modes de recrutement faisant appel à la psychologie ou à la graphologie, basées sur une conception individualiste des compétences.

La prégnance des données de terrain fait la richesse de l'ouvrage qui ne cache pas ses ambitions élevées. Le parti pris initial consistant à ne pas neutraliser la question des compétences des demandeurs d'emploi, pour suivre au contraire les modes de jugement de ces compétences, s'avère particulièrement fécond. Cela permet notamment de voir que le jugement est rarement équilibré et que les pratiques peuvent avoir tendance à privilégier des façons de juger qui rigidifient le marché du travail autour d'une évaluation de la qualité des candidats basée sur l'individualisation des compétences. Les auteurs trouvent là l'une des causes de la marginalisation d'une partie des demandeurs d'emploi, arguant que les modes d'évaluation trop planifiés rendent l'offre d'emplois moins flexible et ne lui permettent pas de s'ajuster de manière dynamique aux évolutions du marché du travail. Il s'agit là assurément d'une problématique qui enrichit l'exploration de la question du chômage de nouvelles perspectives. Même s'il faudrait encore que les auteurs suivent la façon dont les modes de jugement s'exercent dans les organisations pour que l'on puisse parler de véritables conclusions sur la question des problèmes d'emploi. On devine que les modes de jugement des compétences au travail participent eux

aussi à la construction des conventions qui supportent les ajustements entre l'offre et la demande d'emploi.

Par ailleurs, si l'on est fortement convaincu par l'idée qu'un jugement équilibré doit maintenir une tension entre plusieurs façons de juger, il reste à comprendre comment les acteurs s'aménagent des points de passage entre les différentes conventions lorsqu'ils recrutent. On aurait notamment aimé suivre des situations où des recruteurs basculent d'une convention à une autre ; au contraire les exemples empiriques décrivent des situations de recrutement dans lesquelles une forme de jugement est largement privilégiée (par exemple, le jugement économique au chapitre II ou l'intuition au chapitre V).

En effet, cette mise en tension n'a probablement rien de naturel et son observation tout au long d'un processus de recrutement (depuis l'écriture de la petite annonce jusqu'à l'évaluation de la période d'essai) aurait certainement enrichi l'analyse. Ces limites, loin de desservir la qualité indéniable de l'ouvrage, invitent au contraire les auteurs à pousser plus avant leur démarche tant conceptuelle qu'empirique et soulignent à quel point cette perspective nous paraît riche.

#### POUR ANALYSER LA DECENTRALISATION

**A propos de l'ouvrage dirigé par Joëlle Affichard, avec des contributions de O. Favereau, E. Friedberg, L.A. Gérard-Varet, C. Lazzeri, J.P. Segal, S. Sorin, L. Thévenot, M. Troperde, « Décentralisation des organisations et problèmes de coordination : les principaux cadres d'analyse »**  
L'Harmattan 1997  
Collection Logiques Sociales  
par Daniel Fixari  
(Ecole des mines de Paris, CGS)

Cet ouvrage résulte d'une confrontation entre modèles d'analyse de la décentralisation, organisée par l'Institut International de

Paris-La Défense dont Joëlle Affichard est directeur scientifique, à la demande de deux ministères : Equipement, Logement, Transports, Tourisme d'une part, Environnement d'autre part.

Les huit contributions couvrent un éventail très large d'approches : théorie des incitations, théorie des jeux, économie des conventions, sociologie des organisations, philosophie politique, droit, économies de la grandeur, approches culturalistes. Ce panorama assez vertigineux est en fait parcouru en à peine 140 petites pages : comme le souligne l'introduction, un grand effort de synthèse et de pédagogie a été demandé aux auteurs. Disons d'emblée que tous ont plutôt bien réussi dans cet exercice difficile.

Chacun l'a fait à sa façon, avec un mélange de résumés des idées-clés, d'exemples illustratifs, de traitement d'un cas. Chaque chapitre fournit ainsi ce produit intermédiaire, rare sur le marché, qui permet, sans entrer - ou se replonger - dans les foisonnants livres fondamentaux, sans grappiller dans une multitude d'articles, sans avoir recours à des "surveys" de seconde main, d'aller rapidement à l'essentiel en dépassant les quelques mots-clés ressassés (principal-agent, zones d'incertitude, dilemme du prisonnier, "cités" industrielles et domestiques, rationalité limitée...).

Ces chapitres sont certes simplement juxtaposés, et l'introduction ne cherche pas à resituer l'une par rapport à l'autre les différentes approches, dans ces sortes de tableaux de classification des espèces, si rassurants et utiles pour les étudiants. Chacun apparaît de prime abord assez irréductible aux autres, mais ce n'est pas pour autant "la rencontre fortuite sur une table de dissection d'un parapluie et d'une machine à coudre". Non pas tant parce qu'ils sont tous réunis par le fil rouge de la problématique (assez universelle...) de la coordination, ou par la référence à la décentralisation de l'Etat, mais parce qu'ils donnent envie aux lecteurs (ou lui en font pressentir la possibilité), de faire des rapprochements entre disciplines sur un plan non pas anecdotique mais conceptuel.

On peut, par exemple, trouver que les mécanismes d'incitation formalisés par les micro-économistes, exposés dans le chapitre de L.A. Gérard-Varet, sont le cadre conceptuel général que les autres approches

viennent compléter et nuancer, par d'autres mécanismes et procédures, ou par le "jeu" qu'ils comportent. Ou réfléchir aux liens entre conventions, droits et cultures, entre théorie des jeux et analyse stratégique des organisations.

Le mot "conceptuel" ne veut pas dire que l'on soit pour autant déconnecté du concret et le livre remplit bien son objectif qui est de montrer que les questions politiques actuelles sont aussi des questions scientifiques actuelles, et qu'elles peuvent s'enrichir mutuellement.

Il serait évidemment vain pour présenter plus avant cet ouvrage de vouloir résumer chacune de ces différentes synthèses, mais pour donner une idée de la variété des contenus, et des tons adoptés, j'en évoquerai quatre : la théorie des jeux, la sociologie de l'action organisée, la philosophie politique et le droit positif, les deux premières pour leur contraste, les deux dernières pour leur caractère a priori moins familier au lecteur.

S. Sorin montre comment la théorie des jeux a l'avantage de fournir un cadre unificateur à l'analyse de très nombreuses situations d'interaction, et d'obliger pour chacune à préciser les hypothèses, à repérer celles qui sont cruciales pour les résultats. Il utilise pour cela quatre problématiques emblématiques illustrées par de petits modèles très simples : une coordination mutuellement bénéfique empêchée par le jeu des rationalités individuelles (par exemple, tout le monde aurait intérêt à ce que se développe l'usage des transports en commun), l'importance des règles du jeu (par exemple, les effets très différents des enchères où l'on paye soit le prix annoncé, soit le prix proposé par le deuxième meilleur offrant), l'importance des problèmes d'information (par exemple, en avoir plus que l'autre, si ce dernier le sait, peut être en fait un désavantage), l'importance de la répétition des situations pour créer la coopération.

E. Friedberg structure son exposé en deux parties : un résumé de l'approche de la sociologie de l'action organisée, et des constats, provisoires, issus de travaux récents du Centre de Sociologie des Organisations sur la décentralisation administrative.

La première insiste sur le fait que l'approche déborde largement le concept ambigu d'organisation (d'où le terme d'action organisée) et que son objet est la recherche empirique des mécanismes d'auto-entretien des

comportements (cercles vertueux ou vicieux) qui définissent un ordre local, contingent. Elle explicite également le cadre théorique guidant les travaux empiriques : acteurs individuels ou collectifs, système au sens de mécanismes de régulation des interdépendances, pouvoir au sens, neutre, d'échange négocié de comportements autour de la maîtrise des zones d'incertitude.

La deuxième partie, en fait assez déconnectée de la première, traite d'observations sur l'importance croissante des présidents de conseils généraux, l'effacement des préfets, la montée de la judiciarisation des conflits au détriment des mécanismes d'ajustement informels, évolutions à mettre en regard du maintien de tendances lourdes, par exemple, cloisonnements de services en concurrence, type société de cour, dans l'accès aux élus.

C. Lazzeri, sur la question très difficile de la définition de l'intérêt général par les différents courants de la philosophie politique, a pris le parti d'examiner comment cette notion est mise en œuvre dans la pratique des administrations et des tribunaux administratifs. Mais, au passage, il nous fait réfléchir à diverses distinctions introduites par les juristes (intérêts communs, médiats et immédiats, intérêt public, renvoyant à l'institutionnalisation de l'intérêt commun) et à la notion de légitimité liée au recours à l'intérêt général pour justifier des décisions. Sur le plan des pratiques, il prend l'exemple des Directions Départementales de l'Equipement qui recherchent, en fait, des compromis locaux entre intérêts "en essayant de ne pas trop déroger à la loi...", sans référence normative. Quant aux juges administratifs, ils sont souvent confrontés au problème d'arbitrer entre, non pas des intérêts particuliers, mais, au delà de ces derniers, des intérêts généraux également légitimes : pour le résoudre, le Conseil d'Etat a parfois dû, paradoxalement, faire appel aux méthodes "rationnelles" des économistes (calculs de bilans coûts-avantages respectifs pour les parties). En conclusion, l'auteur s'oppose aux positions radicales de ceux pour qui l'intérêt général n'est qu'une idéologie : il faut, et on le peut, s'attacher à rechercher de "bonnes" procédures permettant de le traduire en pratiques.

M. Troper cherche, lui, à éclaircir ce que signifie sur le plan du droit la disposition de la Constitution qui

stipule que “*les collectivités territoriales s’administrent librement par des conseils élus*”. Il nous entraîne alors dans l’univers assez dépayant des controverses entre juristes. Peut-on définir une “*notion*” générale de décentralisation, couvrant tous les droits positifs existants et possibles sur la question, comme le soutient C. Eisenmann, qui fait autorité en matière de théorie générale du droit ? Ou, en particulier pour “*la libre administration*”, faut-il plutôt parler, comme l’auteur, de “*concept*”, dont on recherche alors la fonction ? Ce concept est-il distinct de ceux de décentralisation ou d’autonomie ? L’auteur conclut finalement qu’en fait, la libre administration est un terme sans référence, vide, dont la seule fonction est de transposer au niveau administratif l’idéologie politique de la démocratie représentative.

Au total, on ne peut que se féliciter de l’initiative de l’Institut International de Paris-La Défense de constituer ce recueil stimulant, qui appelle certainement une suite.

## LA CONFIANCE EN SOMME

**A propos de l’ouvrage collectif dirigé par Philippe Bernoux et Jean-Michel Servet intitulé : « La construction sociale de la confiance »,**  
Montchrestien, Paris, 1997  
par Jean-Philippe Neuville  
(INSA de Lyon)

La confiance. Voilà un mot présent dans tous nos médias, prononcé par toutes les bouches en ce monde, utilisé par tout un chacun dans les circonstances les plus variées pour évoquer une relation, et dont la clarté semble faire l’unanimité. Et pourtant, les ouvrages scientifiques français l’ignoraient superbement... jusqu’au *big bang* que la confiance suscite aujourd’hui au sein de la communauté scientifique.

En effet, si l’on consulte les manuels français consacrés aux sciences humaines, sociales et écono-

miques, on ne pouvait que constater, jusqu’à récemment, l’absence du concept de confiance en tant qu’objet traité isolément : si l’altruisme, l’autorité, le pouvoir, l’agression, le conformisme, la soumission, l’opportunisme, la rationalité, la décision, la coopération et beaucoup d’autres concepts de ce genre étaient largement étudiés en tant que tels, la confiance n’a jamais fait l’objet des mêmes soins de leur part. Pourquoi ?

A cause de l’objection méthodologique tout d’abord, qui tend à réduire la confiance à un résidu, à un artefact explicatif *ex-post*, notamment en raison de son prétendu caractère inobservable. Le pouvoir, la rationalité, la décision, pour ne prendre que ces trois concepts-là, ne présentaient-ils pas le même handicap avant qu’ils n’aient été discutés, modélisés puis théorisés ? La rationalité est-elle plus observable ? L’autorité peut-elle davantage faire l’objet de mesures ? L’opportunisme est-il plus modélisable ?

La réserve substantive ensuite, dans la mesure où le concept de confiance se voit fréquemment affublé du qualificatif de “fumeux”, probablement en raison de son omniprésence, de son caractère polysémique, de son appartenance au “sens commun” et à l’“homme de la rue” ; et pour cause : il s’agit d’un phénomène qui se retrouve dans de nombreuses situations sociales puisqu’il intervient aussi bien dans les relations professionnelles que dans les relations affectives, amicales et amoureuses. Bref, un même concept, rencontré dans des contextes si différents, ne peut prétendre à une analyse rigoureuse. Mais la décision, l’altruisme, le pouvoir, l’autorité, la rationalité et tous les autres, n’étaient-ils pas, eux aussi et pour les mêmes raisons, des concepts “fumeux” avant d’avoir été, dans un champ d’application limité, sérieusement étudiés ? La décision appartenait-elle moins que la confiance à l’homme de la rue ? Le pouvoir était-il moins polysémique ?

Il n’est plus guère d’autres hypothèses envisageables, si l’on excepte le “délit de faciès”, pour justifier l’intérêt exclusivement marginal porté par la communauté scientifique au concept de confiance. De fait, le principal handicap de la confiance semble être son succès populaire, son usage dans les contextes les plus variés, bref, son ancrage dans la réalité quotidienne. Parce qu’elle est simultanément systémique (confiance

entre personne et institution), inter-individuelle (confiance entre personnes) et auto-référentielle (confiance en soi-même), la confiance devrait être étudiée par les sciences politiques, la sociologie, l’économie, la psychologie, les sciences cognitives, l’ethnologie, l’anthropologie, la linguistique, la sémiologie, le droit, l’histoire, les sciences du management, le marketing, et, probablement, bien d’autres.

Une telle mobilisation, que cela agace, intrigue ou mobilise, semble aujourd’hui à l’œuvre et la confiance explose littéralement au box office scientifique : la confiance déborde les clivages thématiques, traverse les frontières disciplinaires et se vend plutôt bien : il suffit de constater le succès rencontré par les colloques centrés sur ce thème ou de comptabiliser sur les dix dernières années le nombre de publications sur la confiance pour s’en convaincre.

En cette période de *big bang* de la confiance, l’ouvrage dirigé par Philippe Bernoux et Jean-Michel Servet est remarquable à plus d’un titre. Originellement centré sur le rapprochement entre confiance et finance (l’ouvrage est le fruit des travaux commandés par la Caisse des Dépôts et Consignations à l’Association d’économie financière autour d’un programme de recherche international intitulé : “*Finance, Ethique, Confiance*”), le livre parvient parfaitement à élargir son propos afin d’intéresser les lecteurs étrangers ou peu familiers à ce domaine.

Pour ce faire, l’ouvrage s’organise en quatre parties distinctes mais qui se veulent complémentaires. La première, intitulée “les fondements”, articule la confiance autour de trois thèmes fondateurs de nos sociétés, à savoir les mythes, la psychologie et la monnaie.

La deuxième partie nous dévoile “les pratiques” de confiance à travers des exemples tirés de l’histoire (les lettres de change dans les foires de Lyon au XVI<sup>e</sup> siècle, les marchands au XVIII<sup>e</sup> siècle), de l’Afrique noire (les discours des marabouts, le pacte de sang dans les cultes vaudou, l’épargne informelle, les jeux d’argent, les tontines) et de la production industrielle (le partenariat, les biens incorporels).

Une troisième partie nous emmène chez les auteurs classiques qui “ont pensé la confiance” ; sont ainsi relus “*La divine comédie*” de Dante, “*Le Prince*” de Machiavel, les “*Essais*” de Montaigne, “*La théorie*

*des sentiments moraux*” et “*La richesse des nations*” de Smith et “*Secret et sociétés secrètes*” de Simmel.

Enfin, la quatrième partie est consacrée à l'émergence du terme dans des disciplines telles que la sociologie, l'économie de la production, l'économie financière, les théories économiques, le droit du travail et la sémantique.

On le voit, l'ambition est aussi louable qu'énorme, et le pari en partie réussi. La réussite provient aussi incontestablement de la diversité des approches, des analyses, des objets étudiés, des mille et une façons de s'attaquer au sujet tout en conservant une ligne directrice commune (finances et confiance).

De ce point de vue, l'ouvrage s'avère être une somme d'informations et de réflexions d'une richesse exceptionnelle sur la confiance et le rend indispensable pour quiconque souhaite traiter du sujet. Le bémol à apporter tient aux défauts classiques de ce type de recueils fort disparates - compilation d'articles ou de communications de qualité variable - qui obligent le lecteur à tisser lui-même des liens entre les contributions et à en faire le tri.

Mais il s'agit sans conteste d'une somme féconde et d'une ouverture sans commune mesure autour du thème de la confiance, une aubaine pour tous ceux - et ils sont nombreux - qui pointent leur regard vers cette étoile montante.

#### INCITATIONS ET CREATION DE VALEUR DANS L'ENTREPRISE

**A propos du livre  
de R.S. Kaplan et D.P. Norton,  
« The balanced scorecard »  
Harvard Business School Press,  
1996.**

par Jean-Pierre Ponsard  
(Ecole des Mines de Paris)

**A** la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, on s'interrogeait de part et d'autre de l'Atlantique sur la meilleure manière de rémunérer les ouvriers. La rémunération au temps passé était bien sûr considérée comme non motivante

et injuste. Mais la rémunération à la pièce débouchait régulièrement sur des problèmes de recalage qui réduisaient rapidement à peu de choses les gains escomptés (1).

Taylor devait proposer un angle d'attaque radicalement différent. Pour améliorer la performance, il pensait qu'il ne suffisait pas d'introduire des incitations. Pour Taylor, il fallait, au préalable, développer une représentation des tâches à accomplir, améliorer la coordination entre elles, sélectionner en fonction des compétences exigées et, seulement après avoir franchi les étapes précédentes, inciter par rapport à des indicateurs cohérents.

Dans une certaine mesure, l'ouvrage de Kaplan et Norton, intitulé “*The Balance Scorecard*”, que l'on peut traduire par “*Pour un tableau de bord équilibré*”, correspond à un état d'esprit proche de celui de Taylor (qu'il faut distinguer du taylorisme, décomposition excessive conduisant au travail en miettes, alors que Taylor, contrairement à ses épigones, était en fait un intégrateur). On peut également lire ce livre en contrepoint avec la vague d'articles et d'ouvrages sur la création de valeur qui s'abat depuis quelque temps sur les entreprises françaises. Chaque décision et chaque responsable devraient maintenant être évalués en fonction de leur capacité à créer de la valeur pour l'actionnaire. Comme c'est souvent le cas, ces méthodes nous parviennent de manière très caricaturale et il n'est pas inutile d'aller voir à leur source (2).

Kaplan et Norton fondent leur approche (abrégée par ses initiales en “BSC”) sur un diagnostic quant à l'évolution historique des entreprises ; ils développent ensuite les composantes analytiques du BSC ; enfin, ils examinent les conditions de mise en œuvre. Reprenons chacun de ces points.

Selon ces auteurs, la grande entreprise connaît une évolution qui l'amène à s'éloigner de plus en plus d'une production de masse pour aller vers la production d'une large gamme de produits et de services. Plus originale, la dichotomie des systèmes de gestion (système financier et global d'un côté, en combinaison avec des systèmes physiques et décentralisés de l'autre) si elle convenait bien à la production de masse, se trouve être un handicap certain face à l'évolution actuelle. En effet, alors qu'il suffisait de savoir si on

améliorait localement par rapport au passé, il faut maintenant anticiper et reconfigurer rapidement les coordinations internes. Les seuls indicateurs financiers constituent des signaux d'alarme qui arrivent souvent trop tardivement. Il convient donc de les combiner à d'autres indicateurs, plus stratégiques, pour analyser et interpréter en temps voulu la situation véritable de l'entreprise.

Ces indicateurs, quels sont-ils ? Kaplan et Norton les regroupent en trois volets : le volet commercial, le volet production et le volet ressources humaines et système d'information. Ces trois volets viennent s'associer au volet financier pour constituer le tableau de bord de l'unité. Pour chacun de ces quatre volets, ils identifient tout d'abord une série de leviers génériques (on ne peut échapper à l'incontournable décomposition du ROI en quelques leviers bien connus : prix, mix-produits, besoin en fonds de roulement,...). Puis les auteurs illustrent l'identification de leviers spécifiques dans le cadre d'études de cas reprenant des situations propres au secteur bancaire, à la grande distribution, ou encore au secteur industriel traditionnel. La nouveauté de la démarche tient, on l'aura compris, à l'articulation que les auteurs s'attachent à construire entre les quatre volets.

Pour reprendre l'analogie avec Taylor, tout se passe comme si la grande entreprise (ou plutôt une division opérationnelle au sein d'une grande entreprise) était constituée de départements ayant chacun développé leur propre expertise et leur propre système d'évaluation de la performance. L'ambition du BSC est alors de donner l'occasion de repenser les coordinations internes à partir d'enjeux collectifs.

L'originalité de la manière dont Kaplan et Norton explicitent le volet ressources humaines et système d'information mérite aussi d'être soulignée. Dans un monde de plus en plus international où les avantages comparatifs sont plus construits que donnés, le capital humain est le facteur-clé des entreprises performantes. Il s'agit donc de s'interroger en permanence sur la capacité d'apprentissage de l'entreprise : sélection et rétention des meilleurs collaborateurs, maîtrise des technologies de l'information et plus généralement efficacité des outils et procédures organisationnelles, sont autant de sujets génériques à décliner en relation avec les leviers spécifiques identifiés sur les

trois autres volets.

Passons maintenant à la mise en œuvre. Celle-ci est étonnamment simple dans son principe. Bien conçu, le BSC va remplacer le budget. L'idée est ingénieuse car en s'attaquant au budget, on s'attaque à la pierre angulaire du fonctionnement de l'entreprise et si l'on prétend créer un changement, on peut dire qu'on prend le mal à la racine. C'est aussi cohérent avec la démarche proposée.

En définitive, il s'agissait bien au départ de réconcilier les systèmes financiers et physiques en créant une sorte de modèle techno-économique d'ensemble. L'intérêt d'un tel modèle est de permettre une quantification simultanée des orientations stratégiques, des leviers opérationnels et des indicateurs de suivi (3). Il est alors facile de boucler l'exercice en introduisant les incitations pertinentes et ceci, à tous les niveaux.

Les auteurs vont jusqu'à suggérer une démarche d'intervention. Implication de la direction générale, cela va de soi, sélection d'une division opérationnelle pilote, calendrier avec meetings et "roll out"... sur deux à trois ans.

Arrêtons-nous ici et laissons le lecteur intéressé découvrir par lui-même les charmes du marketing managerial *made in USA*. Ceci dit, dans un pays dans lequel on est enclin à dénoncer les effets pervers des outils de gestion et prompt à souligner la noblesse de l'action collective, il n'est pas inutile de rappeler que :

*"If you can't measure it, you can't manage it !"*

(1) Les phénomènes correspondants, maintenant bien connus des théoriciens des incitations, ont été finement analysés par Horace Boowalter Drury dans son ouvrage intitulé "Scientific Management : a history and criticism", in *Studies in History, Economics and Public Law*, vol. LXV, 2, Columbia University, 1918. Cet ouvrage analyse également la contribution de Taylor sur ces questions.

(2) La démarche la plus populaire aujourd'hui en France correspond à celle préconisée par G.B. Stewart *The Quest for Value : The EVA management guide*, Harper Collins Publishers, 1991.

(3) Cette conception des modèles n'est pas sans rappeler celle préconisée par H. Tanguy dans "Planification

stratégique : pour un usage rétorico-rhétorique des modèles et des plans", *Gérer et Comprendre*, 28, 19-29, septembre 1992.

## LE SERVICE PUBLIC À LA FRANÇAISE

### et services publics dans l'Union européenne »

Paris, PUF, 1997, 225 p., 149 F.

par Hervé Dumez

(CRG - Ecole Polytechnique)

Le service public à la française est aujourd'hui un slogan. Le thème recouvre indifféremment la défense d'avantages acquis, de routines commodées, de positions protégées, de rentes de situation, et un souci réel de bon fonctionnement et de protection des défavorisés. Est-il possible de dépasser ce stade et de penser, avec rigueur, les problèmes du service public ? Est-il possible - en allant plus loin - de sortir de l'affrontement stérile entre le statu quo défendu bec et ongles, suicidaire à terme, ou l'alignement sur le modèle dit "britannique" (on verra que les choses ne sont pas si simples...). C'est à quoi s'attache le livre de Claude Henry. Et il y réussit, parce qu'il réunit un ensemble de conditions nécessaires à une telle démarche.

Le premier point consiste à reconnaître le fait qu'il n'y a pas un "service public", pas un "secteur" public, mais des situations variées. Les problèmes qui se posent au transport ferré ne sont pas de même nature que ceux qui se posent au service postal, au marché des télécoms, etc... Chaque situation doit être analysée dans ses composantes économiques (sur quelles activités la concurrence est-elle possible ou souhaitable ?), techniques (les techniques évoluent sans cesse et rendent obsolètes les frontières privé/public), sociales. Il ne peut y avoir de défense globale, abstraite du service public. Par exemple, il est probable que la solution allemande qui a consisté à séparer les activités transport ferré de voyageurs et transport ferré de marchandises, afin d'intégrer cette

dernière activité avec d'autres moyens de transports, présente un intérêt organisationnel et économique certain, tout en ne mettant pas en péril le service public proprement dit.

Le deuxième point consiste à connaître, réellement et en profondeur, les expériences étrangères. Ce qui se dit et s'écrit en France à propos de la Grande-Bretagne, par exemple, est souvent stupéfiant d'ignorance. On a même vu récemment un ministre déclarer à la télévision à une heure de grande écoute, devant un journaliste anglais ébahi, que le système de santé britannique ne couvrirait plus les défavorisés, alors que les soins dispensés par le National Health Service sont gratuits ! Le livre de Claude Henry présente différents cas. On découvrira notamment que le service postal britannique a su, tout en n'étant pas privatisé, mettre en place des mécanismes d'incitation à la productivité et d'intéressement qui lui permettent d'être rentables tout en augmentant les salaires, alors même que la densité de sa couverture du territoire est l'une des meilleures d'Europe. Il existe donc à l'étranger des exemples combinant efficacité économique, politique sociale à l'égard du personnel, et obligations étendues de service public. De même, on verra que les exigences imposées par le régulateur britannique aux opérateurs de télécoms, désormais privés et en concurrence, ne sont pas très différentes - et sont même parfois plus précises - que ce que l'on entend en France par obligation de service public. A l'inverse, Claude Henry critique avec pertinence certaines solutions britanniques, marquées par l'idéologie, ce qui confirme sa connaissance approfondie de ce qui se passe dans ce pays.

Le troisième point est la recherche d'exemples originaux, recherchant précisément, de manière pragmatique, cette articulation entre efficacité économique et aspects de service public. De ce point de vue, ce livre a l'originalité de traiter des exemples peu connus, comme celui des télécoms en Suède. On y voit un opérateur public en situation dominante se comporter sans abus et contrôlé par un régulateur sans pouvoirs étendus, mais respecté. C'est le modèle de la régulation en pleine lumière ("sunshine regulation"). Une solution s'esquisse bien ici, aussi éloignée du statut quo à la française que du thatchérisme, pragmatique et adaptée à la situation du marché.

---

## MOSAÏQUE

Le quatrième est la reconnaissance d'un rôle positif des autorités européennes. Est-il acceptable qu'une lettre qui, en Allemagne, en France ou au Royaume-Uni, met en général moins de vingt-quatre heures pour arriver à destination, mette en moyenne trois jours de plus si elle est envoyée d'un pays de l'Union à un autre ? Est-il normal que la communication téléphonique de Paris à Cologne soit significativement plus chère que la communication de Paris à Marseille ? Peut-on envisager l'avenir des transports ferrés en Europe sans le faire sur un plan européen ?

Le cinquième et dernier est l'analyse des blocages du système français. Pourquoi le parlement français a-t-il été incapable de jouer son rôle de contrôle (et d'impulsion du changement), contrairement aux parlements américain ou britannique ? Pourquoi l'Etat est-il en France si souvent imprévisible et incohérent à l'égard des entreprises publiques, alors que l'Etat britannique, a l'égard du Post Office n'a été, selon Claude Henry, "ni arbitraire, ni imprévisible" ? (p. 121).

Ce livre clair, accessible, direct, est un outil de réflexion indispensable, plus profond qu'il peut sembler à première vue. Il n'est d'ailleurs pas le seul : on pourrait citer, dans la même veine, la Tentation hexagonale d'Elie Cohen. Les analyses pertinentes, documentées, se multiplient. En regard, les discours et les actes restent étonnamment stables dans leur complaisance. Les services publics français semblent abandonnés à eux-mêmes, comme autant de bateaux ivres. La dernière page du livre de Claude Henry n'est pas désenchantée, elle est noire, comme si l'auteur désespérait par avance d'être entendu. L'épigraphe de Jean Monnet qui ouvre et conclut l'ouvrage exprime le sens du moment : *"Nous n'avons que le choix entre les changements dans lesquels nous serons entraînés et ceux que nous aurons su vouloir et accomplir"*. Mais qui, en France et en matière de services publics, sait encore vouloir ?