

## NOURRIR LE REGARD DE DEMAIN

### À propos du livre d'Alain Roger «Court traité du paysage»

NRF, Ed. Gallimard, Bibliothèque des Sciences Humaines, 191 p., 140 F.

par Marie-Josèphe Carrieu-Costa

(ACER Consultants)

On aimerait inventer dans chaque revue une rubrique "les incontournables". Elle concernerait ces ouvrages que chacun se doit de connaître, même s'ils ne se rapportent pas à son pré carré ! Le "Court Traité du Paysage" d'Alain Roger est de ceux-là. C'est sûrement là un concentré d'érudition et d'années d'études et de travaux, mais la lecture et la thèse en sont transparentes : "Un paysage n'est jamais naturel, mais toujours culturel".

L'auteur ne fait l'économie ni de son engagement, ni d'une grande qualité de démonstration et d'une grande quantité de connaissances littéraires, historiques, artistiques. Toute une première partie est consacrée à la mise en évidence, en tous temps et en tous lieux, de l'"artialisation" du paysage, selon le mot de Montaigne. Pays et paysages sont le produit de notre regard et de notre culture. Qu'il s'agisse de le nommer de le décrire (références sémantiques : "pays/paysage, landschap... = tableau représentant un pays", Estienne 1549), ou de le représenter c'est bien de notre interprétation dont il s'agit "la vie imite l'art, bien plus que l'art n'imité la vie" rappelle plaisamment Oscar Wilde. "La butte Montmartre ressemble à Utrillo, le port de Rouen à Marquet, la campagne d'Aix en Provence à Cézanne. Que dis-je ressembler, la Montagne Sainte Victoire finit par n'être qu'un Cézanne" (C. Lopicque).

Hors de l'artialisation, le paysan : "Es brave lo paï s" dit l'occitan, éliminant à la fois le paysage et l'esthétique. Des enquêtes dans le Finistère ont montré que le paysage était, de fait, une notion éloignée du paysan, pour lequel le pays est plus proche du lieu du labeur et de la rentabilité, même si, progressivement, les choses évoluent. Le regard reste celui des "événements visuels qui ont un sens pour la pratique agricole" (S. Bonin).

La Bible, la Grèce antique, le Moyen-Age, etc. nous révèlent les regards sur le pays et le paysage en perspective historique.

L'auteur consacre ensuite un chapitre important au jardin, depuis le jardin d'Eden et ceux du Coran, lieux de délices, encore au Moyen-Age, en passant par le jardin japonais, pour en arriver à cet "espace clos — que nous connaissons —, non livré à l'entropie naturelle".

De là des interrogations : le paysage est plus parfait que le pays, faut-il

"paysager la planète ? Saint-Simon envisageait de jardiner la France entière..."

Après une incursion en Chine, l'auteur ouvre le dossier de la naissance du paysage en Occident à proprement parler, connaissance de la nature, herbiers, etc., et surtout "l'invention de la fenêtre" dans les tableaux par les Flamands : "un tableau dans les tableaux". La représentation de la campagne fait aussi florès dans la littérature européenne jusqu'au siècle des lumières, qui va y ajouter la mer et la montagne, paysages à inventer, en oubliant les malédictions, y compris religieuses, qui les entourent. De même le désert se réhabilite progressivement au regard des contemporains outrepassant les souvenirs bibliques et islamiques, encore que le reg est resté un concentré d'érudition et d'années d'études et de travaux, mais la lecture et la thèse en sont transparentes : "Un paysage n'est jamais naturel, mais toujours culturel".

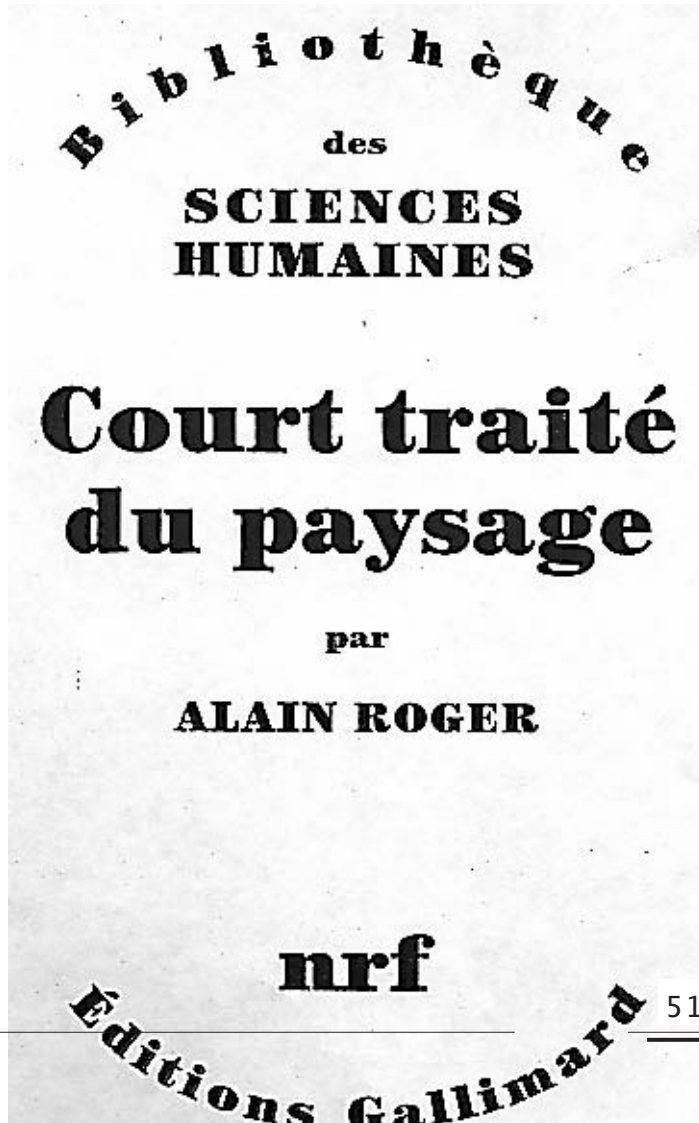
L'auteur ne fait l'économie ni de son engagement, ni d'une grande qualité de démonstration et d'une grande quantité de connaissances littéraires, historiques, artistiques. Toute une première partie est consacrée à la mise en évidence, en tous temps et en tous lieux, de l'"artialisation" du paysage, selon le mot de Montaigne. Pays et paysages sont le produit de notre regard et de notre culture. Qu'il s'agisse de le nommer de le décrire (références sémantiques : "pays/paysage, landschap... = tableau représentant un pays", Estienne 1549), ou de le représenter c'est bien de notre interprétation dont il s'agit "la vie imite l'art, bien plus que l'art n'imité la vie" rappelle plaisamment Oscar Wilde. "La butte Montmartre ressemble à Utrillo, le port de Rouen à Marquet, la campagne d'Aix en Provence à Cézanne. Que dis-je ressembler, la Montagne Sainte Victoire finit par n'être qu'un Cézanne" (C. Lopicque).

Quelles relations tissons-nous entre paysages et environnements ? Les atteintes au deuxième sont quanti-

fiables, le premier n'existe que par rapport à sa perception, "c'est-à-dire une détermination socio-culturelle".

Là réside l'engagement fort de l'auteur, loin de la nostalgie ou de la verdolâtrie, "il s'agit de dissocier valeurs écologiques et valeurs paysagères. Et pourquoi faudrait-il à tout prix préserver les paysages et lesquels, et selon quels critères". A. Roger préfère citer Chémétouff "au lieu de parler en termes de protection, on serait susceptible de comprendre les phénomènes qui font évoluer les paysages, et de fonder à partir de cette connaissance une autre manière d'aménager les sites, de les gérer, de projeter l'ensemble des phénomènes qui conduisent à fabriquer l'identité d'un territoire". Il faudrait se battre contre les protecteurs de paysage pour le protéger, l'inventer, surtout, "nourrir le regard de demain".

L'auteur aime les incursions : il nous propose encore le regard des philosophes sur la nature, pour en arriver à une forte interpellation : le caractère fusionnel proposé par certains sur cette nature (M. Serres) risque d'en faire un sujet qui devrait alors trouver des représentants pour la "défendre, énoncer ses droits", devenant des "vicaires de Dieu". Loin des fétichismes, l'auteur préfère une nature liée à "l'idée fondamentale



## MOSAÏQUE

*d'intérêt commun*" et regardée et traitée dans ce sens.

Un livre instructif, divertissant, plein de questions, et qui fait un point sur la question du pays, du paysage, de leurs relations et modes d'appréhension. On le termine plus intelligent, on a envie d'en parler, même si on est pas toujours d'accord, ou si parfois la structure générale disparaît un peu, sans doute l'auteur étant parfois dépassé lui-même par tout ce qu'il voudrait dire. Un livre qui ouvre un débat scientifique, historique, artistique, un ouvrage qui créé de l'acteur chez chacun d'entre nous.

À propos de l'ouvrage de Pierre Musso  
«Télécommunications»

### SENS ET USAGE DES PROJETS DE CHANGEMENT PROGRAMMÉS

et philosophies des réseaux»

PUF, 1997

par Jean-Luc METZGER

(CERSO, Paris IX Dauphine)

Ce livre est d'abord une analyse originale de la pensée de Saint-Simon, dont l'auteur retient qu'elle fut "une vaste synthèse ordonnée par l'idée de réseau" (p.13). C'est ensuite la présentation de la réduction progressive de cette notion, opérée par les saint-simoniens, dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. C'est, enfin, l'utilisation du concept de réseau, pour comprendre les représentations à l'œuvre dans le domaine des télécommunications, et tout particulièrement "l'enjeu symbolique des discours sur la déréglementation" (p. 29). Dans cette perspective, Pierre Musso propose une nouvelle intelligence des récentes mutations de France Télécom.

Saint-Simon  
et la théorie des réseaux

L'auteur reconstitue la pensée complexe de Saint-Simon, en soutenant qu'elle peut-être lue comme le reflet d'une existence riche en ruptures. Militaire (participant à la guerre d'indépendance des Etats-Unis), il démissionne de l'armée, avant d'être l'élève des plus prestigieuses écoles (il suit une formation à l'École royale du génie de Mézières ; étudie les canaux en Hollande ; fréquente les écoles Polytechnique et de Médecine), avant de se lancer dans les affaires, d'y faire fortune et de tout perdre. Cette série de ruptures et d'expériences peut être considérée comme structurant sa vision du monde autour de la notion de réseau.

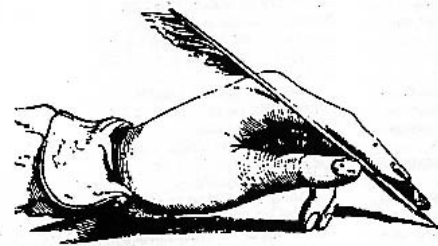
On comprend en effet que, si elle est centrale dans son œuvre, c'est parce qu'elle figure en bonne place dans les sciences médicales (circulation des fluides corporels) et les techniques de l'ingénieur (circulation routière ou fluviale). Mais Saint-Simon va en forger un sens moderne et, à sa manière, politique, en l'utilisant pour illustrer le passage non violent vers la société juste (juste, parce que précisément, atteinte sans violence).

C'est qu'en effet, son œuvre, rédigée entre 1802 et 1825, "vise la conception d'un nouveau système politique, puis établir une méthode pour le réaliser et cherche enfin, à assurer sa mise en scène idéologique" (p. 63). D'ailleurs, sans fausse modestie, il intitule sa démarche *Travaux philosophiques, scientifiques et poétiques ayant pour objet de faciliter la réorganisation de la société européenne*. Saint-Simon s'y montre à la recherche du "point de passage" le plus économique possible pour construire la société rationnelle. Il soutient que certaines institutions sociales (l'Académie des Sciences, le gouvernement) détournent les flux de connaissances et d'argent de leur circulation naturelle, produisant l'injustice sociale. En supprimant ces institutions, on peut espérer rétablir le saint écoulement des flux sociaux et ainsi réaliser le système social dont la Révolution avait montré la possibilité. Il manque toutefois l'architecte d'ensemble, que Saint-Simon situe logiquement chez le maître des réseaux.

En effet, celui-ci, non seulement, améliore les communications, mais surtout renforce et structure le lien social. Plus précisément, en transposant la logique de l'organisme à la société (parce que tous les deux sont structurés autour de réseaux), Saint-Simon peut déduire qu'organiser la société c'est "produire le maximum de réseaux", qualifiés de "travaux d'utilité générale" (p. 103). L'ingénieur peut donc, mieux que quiconque, avec le moins de conflits, assurer la transition sociale. Cependant, et ce "détail" est souvent omis, si l'ingénieur est convoqué par l'Histoire, c'est en tant qu'homme politique, élu, débattant publiquement de ses choix : "il suffit de confier aux industriels le vote du budget" (p. 129). Pour cela, Saint-Simon a tenté, en vain, d'organiser le groupe des ingénieurs et des industriels, groupe jusqu'alors sans cohésion, en lui inventant une doctrine et un parti.

De l'influence des disciples

Analysant l'usage qui est fait actuellement de la notion de réseau, Pierre Musso note qu'elle "permet de désigner le "non-contradictoire" ou le "non-conflictuel" et de retrouver la transparence et le consensus, propres à la religion de la communication" (p. 49). Cette figure a influencé la société américaine, comme l'ont souligné aussi bien A. Gramsci (dans ses *Notes sur*



*Machiavel*) que Raymond Aron (dans les *Désillusions du progrès. Essais sur la dialectique de la modernité*). Ce dernier écrit notamment : "l'idéologie de la société américaine a pour notion centrale le consensus (...) consensus que les saint-simoniens et les positivistes voulaient rétablir par-delà l'effondrement des religions de salut" (p. 26). Ce glissement de la pensée originelle a été effectué par ses disciples, "essentiellement les élèves des grandes écoles d'ingénieurs, notamment ceux de l'École polytechnique" (p. 173) qui vont progressivement réduire la pensée du maître. Pour eux, la construction de réseaux, en engendrant la communication, facilite les associations, crée du lien social et réduit les conflits. Dès lors, "l'ingénieur peut devenir, par sa seule pratique professionnelle, l'officier principal de cette société de réseaux" (p. 178). Exit donc la représentation politique et le débat public.

Et c'est précisément cette pensée technicienne, issue de l'œuvre de Saint-Simon, mais tronquée sous la forme du saint-simonisme, dont l'influence est venue jusqu'à nous. Pierre Musso pense en effet que "la vulgate saint-simonienne du réseau travaille toujours les représentations contemporaines" et notamment celles qui permettent de comprendre les "enjeux politiques de réforme et de déréglementation du secteur des télécommunications" (p. 215). Cette influence s'est exercée selon deux voies. Tout d'abord, par la mise en œuvre du premier réseau télégraphique électrique, dans les années 1850, avec l'intervention de cent cinquante polytechniciens et le soutien financier de l'Etat. Ensuite, d'une manière indirecte, par un travail sur l'imaginaire des acteurs des réseaux de télécommunications.

Comprendre la dérégulation

Selon Pierre Musso "tout se passerait alors comme si un imaginaire moderne était structuré par une "ancienne" théorie dégradée" (p. 217). Il en veut pour preuve le fait que la plupart des ouvrages qui relatent l'histoire des télécommunications ou qui en démontent le fonctionnement, sont sous-tendus par une conception du social proche de l'anti-étatisme saint-simonien. Ainsi, les livres d'Yves Stourdzé (*Pour une poignée d'électrons, pouvoir et communication*, Fayard, 1987) et d'Elie Cohen (*Le colbertisme hightech*, 1991), n'auraient d'autre fin que de justifier une autonomisation croissante par rapport à l'Etat, assimilé par le premier à la figure du Léviathan (politico-policière), et par le second à la logique de l'arsenal (les

VOYAGE À TRAVERS  
L'EUROPE DE L'EMPLOI

Paris, 1997

par Dominique Tonneau,

École des Mines de Paris, CGS

ingénieurs ne se préoccuperaient jamais de rentabilité). Ces auteurs minimiseraient également les conflits sociaux et politiques qui ont jalonné l'histoire de ce secteur, en donnant une image consensuelle.

Il en va de même des rapports d'experts qui ont jalonné l'histoire de ce secteur d'activité, pour en préparer la transformation. C'est Henri Fayol qui, dans un rapport sur la gestion des PTT (1921) a, le premier, posé en des termes toujours d'actualité la question de l'autonomie des Télécommunications. Fayol considère l'Administration comme une entreprise, le ministre comme un chef d'entreprise et les PTT comme une industrie d'Etat : ce qui entrave le bon développement de cette industrie, c'est la confusion des genres, le fait que le politique s'en mêle. Ce rapport sera suivi, tout particulièrement à partir du milieu des années 60, par de nombreux autres qui en reprendront l'esprit et aboutiront à la thèse contemporaine dominante, selon laquelle la sortie des crises nécessite la réalisation de deux conditions. D'une part, que soient développées de nouveaux réseaux techniques. Et d'autre part, que soit limitée l'intervention de l'Etat, en élargissant l'espace occupé par le marché.

Dans tous ces exemples, Pierre Musso retrouve le catéchisme saint-simonien. Si l'on suit l'auteur jusque là, les décisions qui, depuis plus de dix ans se sont succédées pour déréguler le secteur des télécommunications et le rendre indépendant de l'Etat, loin de n'être qu'une série de réactions contingentes à une modification récente de l'environnement, peuvent s'interpréter comme résultant de la réminiscence d'une très ancienne utopie. Le secteur des télécommunications serait-il le seul dans ce cas ?

**À propos de l'ouvrage dirigé**

par **Danielle Kaisergruber «Négocier la flexibilité,**

**pratiques en Europe»**

Les Éditions d'Organisation,

**D**isons le tout de suite, le titre ne correspond pas tout à fait aux attentes du lecteur non averti. Contrairement à ce qu'il laisse supposer, il ne s'agit nullement d'un catalogue des moyens de flexibilité à la disposition des entreprises, mais d'un propos beaucoup plus riche et plus intéressant. A travers cinq monographies de pays européens (Allemagne, Espagne, Italie, Suède, Grande-Bretagne), elles-mêmes illustrées d'exemples concrets empruntés à des cas particuliers d'entreprises ou de grands groupes, l'ouvrage nous brosse une peinture des modes actuels de traitement des problèmes de flexibilité dans les entreprises.

A partir de ces monographies, les auteurs se gardent bien de généraliser ou de prôner telle ou telle modalité, et laissent le lecteur français libre d'essayer de transposer ce qu'il souhaite dans la réalité française, mais cette liberté même l'incite à la réflexion, et ne manque pas de l'interroger, tant les questions abordées lui semblent familières, et les réponses apportées étrangères à son univers quotidien.

**Négociations décentralisées  
et représentation des salariés**

Lorsque l'on lit le livre de bout en bout, l'intérêt va croissant, et amène d'ailleurs, presque fatalement, à une seconde lecture partielle. Certes, l'avant-propos de Bernard Brunhes donne un aperçu général de l'ouvrage, mettant l'accent sur les principaux points qu'il tire de la lecture de chaque cas de pays présenté, mais il est vrai que la première partie, qui brosse une synthèse des cas développés ensuite dans la seconde partie, présente fatalement un caractère un peu général, dans la mesure où il s'agit d'un résumé des principales thèses émises après cette enquête.

Les auteurs constatent que la négociation relève de niveaux de plus en plus décentralisés, déportés de la branche vers l'entreprise ou l'atelier, à la demande des employeurs qui cherchent à coller au maximum aux problèmes spécifiques de fonctionnement de leurs unités de production (on voit donc se développer un certain nombre de thèmes à ancrage local : flexibilité organisationnelle, aménagement du temps de travail, annualisation, etc.), et à aboutir à des compromis moins favorables que par le passé aux salariés, avec des mesures présentées comme défensives pour préserver l'emploi.

Mais jusqu'où faut-il aller pour défendre l'emploi, se demande le deuxième chapitre ? On constate que, partout, on assiste à une différenciation accrue des rémunérations, par secteurs, par entreprises, par entrepôt même, par individu, par région. Partout, la désindexation est à l'ordre du jour, avec son cortège de modérations, de différenciations (individualisation des salaires) et d'inégalités. L'éclatement et la banalisation du temps de travail (travail le samedi et le dimanche, heures supplémentaires fondues dans l'annualisation, extension du travail à temps partiel), menées au nom de la flexibilité, provoquent en réaction une demande de partage du travail, pour créer l'emploi ou le sauvegarder. Tout cela, cependant, ne semble aboutir, pour l'instant, qu'à ce que d'aucuns appellent l'emploi en flux tendus.

Les négociations, plus proches du niveau de base du terrain, se font de plus en plus complexes, avec des accords à tiroirs, dans lesquelles tous les points se mêlent. Certains finissent alors par se résigner à l'idée que l'emploi en est exclu, renvoyant le traitement de cette question à l'Etat, véritable garant de la cohésion d'une société que l'entreprise ne peut plus assumer. Il ne reste alors plus que la formation comme ciment des relations sociales, seul vrai thème capable de constituer un grain à moudre permanent, sur lequel les organisations syndicales et patronales se retrouvent, à un niveau centralisé, pour mener ensemble un jeu institutionnel.

Ce thème des relations sociales est repris pour montrer comment l'augmentation des problèmes de proximité, la montée de l'individualisme au détriment d'une appréciation collective des phénomènes, et l'apparition de thèmes de revendications éphémères, prend les syndicats quelque peu à contre-pied, en favorisant la diminution des effectifs de leurs adhérents dans tous les pays, ce qui contraint les militants à se concentrer sur le traitement institutionnel des grands dossiers et la gestion des organismes paritaires, au détriment de ces petites négociations de terrain où ils manquent de légitimité pour intervenir, laissant ainsi la place à des représentants élus par les salariés.

**Les monographies par pays**

À ce moment, le lecteur doit persévérer et se lancer dans la seconde partie, celle des monographies par pays, qui va d'un coup éclairer tout ce qu'il vient de lire. Cette seconde partie se lit en effet comme un recueil de nouvelles, aux titres parlants (et comme dans tout recueil de nouvelles, c'est l'une d'elles, l'Italie, qui donne son titre au recueil complet), et le paysage qui se peint petit à petit sous les yeux du lecteur se découvre avec un bonheur rare : le contenu informationnel est dense, les analyses proposées très factuelles, et la



## MOSAÏQUE

situation dépeinte laisse un sentiment de cohérence augmenté par les citations d'acteurs rencontrés ou les descriptions d'entreprises réelles. Chaque pays fait l'objet de quatre parties : la première centrée sur un panorama économique-social de l'environnement local ; la deuxième, sur le cadre des relations sociales dans le pays concerné et dans l'entreprise ; la troisième expose des cas typiques d'entreprises, avec suffisamment de détails pour que le lecteur ne se sente pas frustré et puisse avoir l'impression de bien comprendre les enjeux de la problématique soulevée et de la négociation en cours, et en même temps suffisamment d'indications incidentes pour mesurer la portée de l'intérêt de cet exemple ; enfin, la quatrième s'attache à montrer les problèmes en suspens et les directions que les partenaires sociaux privilégient à l'heure actuelle.

Des cinq pays analysés, on peut dire qu'ils présentent des situations contrastées. L'Allemagne et la Suède font figure des parents riches, chez lesquels s'amorce un phénomène de décrue de l'opulence, et où les négociations ont pour but d'affronter ensemble le moins mal possible les transformations à venir. L'Espagne et l'Italie forment le deuxième groupe de pays qui cherchent à accompagner le succès de leur économie par une démarche sociale innovante : construction de relations institutionnelles entre partenaires sociaux dans l'Espagne post-franquiste, mise en place de formes innovantes de représentation salariale et syndicale en entreprise dans le cas de l'Italie. Enfin, la Grande-Bretagne, visitée avant les élections qui ont porté le Labour au pouvoir, donne le cas d'un pays où la régression sociale a été menée le plus loin, au nom de la flexibilité tous azimuts.

### Évolution du travail et chantage à l'emploi

Au terme de ce voyage à travers l'Europe, l'ouvrage présente un petit chapitre conclusif, trop bref peut-être, où l'accent est mis sur trois questions : la place des syndicats et leurs problèmes, les formes nouvelles du travail, les innovations émergentes. C'est alors que le lecteur a envie de relire la première partie : avec présentes à l'esprit les descriptions des différents systèmes, accompagnés des récits et analyses de situations particulières d'entreprises, celle-ci prend un relief et un intérêt bien supérieurs à ceux que l'on éprouvait en début de lecture.

La loi du genre veut probablement que ces conclusions soient rédigées en termes feutrés. Néanmoins, la lecture des différents chapitres, et surtout celui sur la Grande-Bretagne, inciteraient à aller plus loin que ne le font les auteurs, en reprenant d'ailleurs simplement leurs propres remarques : on assiste partout à des initiatives patronales pour remettre en cause les conventions collectives et les systèmes de protection sociale héri-

tés d'une période plus facile.

Partout, on retrouve :

- les plaintes contre les rigidités du marché du travail, ce qui semble montrer a contrario qu'elles ne sont pas spécifiques à chaque pays ;
- le "chantage à l'emploi", les entreprises arguant de leur insertion dans un environnement de concurrence internationalisée pour expliquer les coupes qu'elles opèrent dans leurs effectifs, modifications de clauses dans les conventions collectives ;
- le "surf sur la gestion des ressources humaines", les syndicats se retrouvant en train de négocier les modalités des licenciements plus que leur opportunité, et les règles du jeu dans la gestion individualisée des carrières plus que celles d'une gestion collective des personnes ;
- le débat sur la réduction du temps de travail comme moyen susceptible d'entraîner un certain partage du travail, et donc des emplois, encore que certains pays n'y croient plus guère ;
- la place et le rôle de l'Etat comme garant des niveaux de vie et de l'équilibre de la société, entre travailleurs et personnes dépourvues d'emploi, l'entreprise étant de plus en plus perçue comme

incapable ou non désireuse d'y pourvoir ;

- de ce fait, une interrogation sur la place des syndicats comme interlocuteurs du monde patronal, sur le bon système de représentation des salariés, et sur les formes nouvelles à donner sur une concertation sociale généralisée à l'ensemble de la population,

Mais, heureusement, une touche d'optimisme se dégage, puisque l'on voit des pays comme l'Allemagne ou la Suède réfléchir sur des formes de co-détermination de l'organisation du travail, l'Italie trouver des modalités de représentation des salariés alliant formes syndicales et élections directes au sein de l'entreprise, l'Espagne chercher une institutionnalisation des rapports sociaux trop longtemps oubliés, et même l'Angleterre s'interroger sur les limites de la déréglementation qu'elle a mise en place dans la décennie précédente. On ne peut que se réjouir de lire cet ouvrage, tant il nous renvoie, à travers les exemples européens, à la lecture du système français et



donc à de salutaires remises en question.

À propos du livre de Peter Drucker et Isao Nakauchi

«De l'Asie et du Monde en général, réflexions pour l'an 2000»  
Maxima, coll. *Qu'en pensent-ils ?*, Paris, 1997

par Hugues Molet, École des Mines de Paris, CGS

## QUESTIONS POUR UN MONDE INSTABLE

On ne présente plus Peter Drucker, professeur et économiste éminent, consultant, auteur à succès de nombreux ouvrages sur le management.

Isao Nakauchi est moins connu : il est le président de la plus grande chaîne de distribution de détail au Japon.

L'ouvrage co-signé n'est pas vraiment un édifice logique et structuré : il se présente comme un dialogue entre ces deux spécialistes ou, plutôt, comme un ensemble de question que "l'élève" (I. Nakauchi) poserait humblement au "maître" (P. Drucker), questions portant sur le management, la politique et la société en Asie et ailleurs (1).

Ces questions ont pour origine les changements profonds que connaît le monde d'aujourd'hui et,

plus particulièrement, le Japon et les États-Unis : le monde est instable, aucun modèle n'est fiable, l'ouvrier devient "un ouvrier du savoir" grâce à l'information ; comment alors réagir à ces mutations, comment celles-ci interpellent-elles le politique et le chef d'entreprise ? Tels sont les thèmes généraux de cet ouvrage.

P. Drucker affirme que malgré la crise temporaire, le Japon a tous les atouts pour confirmer sa réussite, surtout s'il se montre capable de surmonter ses faiblesses dans le développement des services, dans la suppression d'une bureaucratie sclérosante et, surtout, dans le développement d'institutions financières. Le renouveau économique du Japon passe par le développement de l'initiative privée et du libre échange, par la capacité à modifier ses structures politiques et industrielles en se basant sur les savoirs des ouvriers.

Le facteur clé de réussite selon lui est avant tout d'innover, de penser autrement et non plus de se satisfaire d'une "imitation créative" ; la révolution des moyens d'informations crée un climat favorable à cette évolution. La question est donc de structurer la société pour qu'elle engendre des pionniers parmi ses jeunes.

I. Nakauchi pense en effet, que les dirigeants japonais sont peu créatifs, peu entrepreneurs, peu stimulés, ceci étant partiellement dû, selon lui, à leur éducation universitaire, plus tournée vers la sélection par les notes (élitisme intellectuel) que vers l'initiative et la créativité.

Nos deux spécialistes pensent que la révolution de l'information va changer les données dans le bon sens pour l'avenir : elle va permettre une réduction des niveaux hiérarchiques (tous les acteurs étant informés en temps réel), la délocalisation physique d'activités : l'homme va pouvoir s'accomplir dans ces nouveaux modes de travail où l'information ouvrira de nouveaux champs d'autonomie et d'initiative.

Mais il faudra accompagner cette révolution de l'information d'une révolution sur soi-même, P. Drucker est fasciné par cette phrase de Verdi concernant son dernier opéra : "Pendant toute ma vie de musicien, j'ai lutté pour atteindre la perfection et elle m'a toujours échappé ; mais je n'ai pu m'empêcher de faire une dernière tentative !"

Après cette première partie d'analyses sur l'existant, les deux experts s'intéressent ensuite à l'avenir : celui de la Société, celui de l'Etat et de ses liens avec les entreprises. Nous abordons là un cours de néo-libéralisme !

Si les réglementations de l'Etat sont indispensables (ne serait-ce que pour protéger la propriété), il faut les remettre en cause régulièrement, certaines devenant inapplicables ou inadaptables. (Peter Drucker nous demande par exemple s'il est bien raisonnable d'avoir un ministère de l'Agriculture alors que les agriculteurs ne représentent que 3% de la population ! De toute façon, il faut

viser les réglementations minimales, réduire l'appareil d'État ; l'efficacité du gouvernement est de créer un contexte économique et social satisfaisant dans lequel le marché doit évoluer par lui-même. La richesse et le bien être de la population ne sont qu'une affaire de gestion.

Isao Nakauchi ne voit aussi les solutions d'avenir que dans l'initiative privée et le libéralisme. Il regrette le comportement de la bureaucratie qui développe un programme trop social au Japon qui risque de créer des citoyens "assistés" et "non autonomes". L'avenir du Japon ne viendra pas des politiques d'investissements publics mais de la libre concurrence et de l'initiative privée.

En conclusion, que peut-on dire de cet ouvrage ? On y trouve des idées intéressantes, notamment sur les réformes au niveau des gouvernements et des états pour lesquels Peter Drucker suggère des remèdes directement inspirés de la gestion des entreprises : réingénierie des processus administratifs, benchmarking entre services, investissement en ressources humaines, prise en compte collective et transversale des problématiques. Mais c'est plus que le modèle libéral : nos deux amis sont convaincus que le bonheur de l'humanité, l'accroissement du bien-être, la paix sociale et la prospérité économique et personnelle se trouvent conditionnés par ce libéralisme de demain.

Depuis la rédaction de cet ouvrage, la situation asiatique a changé : les causes génératrices n'avaient pas été analysées par les auteurs : certes ils préconisaient une réforme financière mondiale, mais n'avaient pas totalement exploré les dépendances économiques inter-états et la fragilité sociale de certains états asiatiques, comme la Corée et l'Indonésie nous en apportent la preuve aujourd'hui. Quel expert peut parler aujourd'hui avec assurance de l'éveil de l'Asie ? •

(1) Ces dialogues auraient pour fondement un ensemble de correspondances échangées entre les auteurs de septembre 94 à mars 95.

