

À propos du livre de Suzanne BERGER : *Notre première mondialisation. Leçons d'un échec oublié*, Paris, Seuil. (2003), 95 p. 10,5 €  
Par Hervé DUMEZ, CRG, École Polytechnique

Ce petit livre (1) n'est pas un ouvrage d'histoire, mais de réflexion. Il s'agit de déstabiliser nos croyances actuelles sur la mondialisation en rappelant celles de nos arrière-grands-parents confrontés au premier phénomène de mondialisation, celui qui précéda 1914. En moins de cent pages, le livre, par un jeu sur les ressemblances et les dissemblances, enrichit substantiellement la perception de notre présent.

Quelle est la nature même du phénomène ? Avec ses mots de 1901, Edmond Théry le définissait avec une grande acuité : « *le péril jaune qui menace l'Europe peut donc se définir de la manière suivante : rupture violente de l'équilibre international sur lequel le régime social des grandes nations industrielles de l'Europe est actuellement établi, rupture provoquée par la brusque concurrence, anormale et illimitée d'un immense pays nouveau* » – une rupture vécue comme violente d'une situation qui paraissait équilibrée, due à l'apparition d'une concurrence débridée.

Cette rupture au niveau de la technologie, qui facilite les communications (télégraphe, téléphone lors de la première mondialisation, Internet pour la seconde) et les transports (chemins de fer, navires à vapeur, camions, avions) et à celui de l'ou-

verture des frontières. Elle est perçue comme brutale parce que les grappes de technologie se développent rapidement, mais aussi parce que l'ouverture des frontières fait tâche d'huile, dans une dynamique qui se nourrit d'elle-même. Des marchés jusque-là disjoints se trouvent brusquement interconnectés, des pans entiers de l'économie se trouvent alors exposés à la concurrence de pays dont ils n'avaient jusque-là jamais entendu parler comme de concurrents potentiels. Si le mouvement n'était que technologique, il serait irréversible.

L'expérience de la Grande Guerre, dont l'économie mondiale ne sortit réellement que dans les années 70, illustre la dimension politique et institutionnelle du phénomène : le protectionnisme peut resurgir, isolant et protégeant à nouveau les marchés nationaux ou des blocs de pays, alors même que les technologies se développent toujours. Les effets de tâche d'huile jouent dans les deux sens : dynamique d'ouverture comme dynamique de fermeture, et la combinaison de l'ouverture avec une certaine fermeture ou de la fermeture avec le maintien d'une certaine ouverture, dont tout le monde rêve au niveau national, paraît illusoire. Lorsque la dynamique d'ouverture s'enraye, une dynamique de fermeture se met en route.

La France a été très impliquée dans la première mondialisation. Elle place à l'étranger presque autant que l'Angleterre mais, à la différence de celle-ci, elle place peu dans son empire : les capitaux français partent surtout en Russie et en Amérique du Sud. Du coup, les deux tiers de l'épargne française investie à l'étranger seront perdus avec la guerre. Pourquoi et comment un pays de paysans à la mentalité de thésauriseurs fut-il conduit à une telle attitude et quelle fut la nature des débats auquel ce mouvement donna lieu ?

L'État joue un rôle moteur. La politique étrangère de la France consiste à mettre sur pied des alliances qui permettraient de battre l'Allemagne. Il faut créer la menace d'un second

front à l'Est et la France va littéralement acheter l'alliance russe à coups d'investissements, le paradoxe étant que la seule grande république en Europe s'allie à un empereur autocrate. La proximité – souvent douteuse et donnant lieu à une série de scandales – des hommes politiques et des milieux d'affaires va faciliter cette politique. Les banques vont mener l'opération (au premier rang desquelles, pour les emprunts russes, le Crédit Lyonnais, qui aura décidément coûté très cher à l'épargnant et au contribuable français à chaque mouvement de mondialisation...).

Les archives montrent que la presse fut mobilisée, le gouvernement français et le pouvoir russe payant en secret les journalistes pour qu'ils conseillent les placements internationaux aux petits épargnants. Sur le plan politique, on constate une permanence très forte des positions et des argumentaires du côté des libéraux. C'est à gauche que les positions peuvent aujourd'hui nous sembler les plus étranges. Au XIX<sup>e</sup> siècle, c'est la droite qui est nationaliste, la gauche étant internationaliste. Les socialistes voient bien que les investissements des épargnants en Pologne servent à construire des usines textiles dont les produits concurrencent directement ceux qui sont fabriqués en France et peuvent mettre au chômage des ouvriers français. En même temps, ils se sentent solidaires des partis ouvriers des autres pays. Jaurès est pour que l'épargne française aide au développement économique des autres pays, si un équilibre est respecté avec les investissements en France. Par contre, les socialistes sont fortement opposés aux investissements en Russie, pays despotique où les mouvements ouvriers sont durement réprimés. Les partis de gauche sont donc plutôt favorables à l'ouverture internationale, même s'ils prônent le contrôle et la modération.

Quelles sont finalement les leçons de la première mondialisation ? La plus importante est que la dimension politique prime : ni la technologie, ni le développement des

(1) *Gérer & Comprendre* a publié dans son numéro 68, juin 2002, le compte rendu d'un débat s'étant déroulé dans le cadre du séminaire Condor entre Suzanne BERGER et Daniel COHEN sur le thème : « La France dans les deux processus de globalisation : du XIX<sup>e</sup> au XXI<sup>e</sup> siècle ».

échanges n'ont empêché la guerre. Certains, à l'époque, avançaient pourtant que le prix d'une guerre entre économies interdépendantes serait tel que cette éventualité s'était éloignée. De même, S. Berger rappelle que les fondations de l'État providence se mirent en place lors de la première mondialisation. Alors que les milieux d'affaires disaient que des lois sociales handicaperaient l'économie française de manière irréversible face à une concurrence exacerbée, des lois sur les accidents du travail et l'impôt sur le revenu, furent finalement votées avant 1914. La politique peut et doit définir les voies d'un accompagnement social de la mondialisation et susciter l'accord le plus large pour les mettre en place, telle est la conclusion de l'ouvrage.

À propos du documentaire intitulé :

#### IL EST TROP TARD...

*Lost in la Mancha*, réalisé par Keith FULTON et Louis PEPE, 2002.  
Disponible en DVD (zone 1)

Pour James March, Don Quichotte est une figure exemplaire car, indifférent aux pressions du monde qui l'entoure, sans souci de sa probabilité de réussite, il n'obéit qu'à sa propre conception de la vie et de l'honneur. Bref, il impose au monde sa propre réalité. Bien entendu, pour authentiquement noble qu'elle soit, cette entreprise ne peut que mal se terminer. C'est ce qui arrive au film dont ce documentaire, *Lost in la Mancha*, raconte le tournage ou, plutôt, l'impossible tournage.

En voyant *Lost in la Mancha*, on comprend pourquoi Terry Gilliam (*Brazil*, *Les aventures du Baron Munchausen*, *L'armée des douze singes*) a voulu faire un film sur Don Quichotte : il lui ressemble beaucoup. Même mépris pour les contraintes matérielles, même enthousiasme pour les causes improbables et même sens profond, derriè-

re le grotesque assumé, de la condition humaine. Son projet, qui lui tient à cœur depuis longtemps, est un vieux rêve de cinéaste. Orson Welles – qui ne doutait pas de grand-chose lui non plus – s'y était attaqué (en vain). D'autres encore. Terry Gilliam, de son côté, a comme atouts des acteurs prestigieux : Jean Rochefort (Don Quichotte), Johnny Depp (qui joue un avatar moderne et récalcitrant de Sancho Pança) et Vanessa Paradis (Dulcinée). Son équipe est constituée, pour une bonne part, de fidèles qui l'ont accompagné sur d'autres films et les nouveaux arrivés semblent tout aussi dévoués. Mais l'argent manque, les contrats sont peu solides et le tournage doit se faire en Espagne, avec des moyens techniques locaux, sans rapport avec les normes hollywoodiennes. Dès le départ, Gilliam sait qu'il n'a aucune marge de manœuvre et qu'à chaque étape, il lui faudra faire des prouesses pour surmonter le manque de moyens.

Très sobrement, avec un minimum de commentaires, en s'appuyant essentiellement sur le montage et des 'confidences' faites à la caméra, le documentaire nous montre la formation de l'équipe, les réunions de préparation pour les costumes, la construction des décors, les choix des rôles secondaires (avec d'extraordinaires séquences d'essais d'un trio de géants monstrueux). Gilliam, c'est connu, ne s'en tient jamais à ce qui est prévu. Il invente, réécrit, en veut toujours plus. Pour le cadrer, il a, notamment, un réalisateur assistant expérimenté, aussi sobre et calme que lui est exubérant et volcanique. Tous sont prêts à affronter les difficultés d'un tel projet, mais tous, Gilliam également, ont en tête un cauchemar : l'échec terrible de *Munchausen*, qui a failli condamner Gilliam comme réalisateur. Les premières difficultés viennent des acteurs : Vanessa Paradis est injoignable, Jean Rochefort retarde son arrivée. Mais Johnny Depp est là et quand Rochefort arrive, lui aussi enthousiaste, on voit tout de suite le potentiel énorme du projet.

Le tournage commence dans une région désertique à quatre heures de voiture de Madrid. Dès lors, après avoir assisté à la difficile consolidation d'un projet et à la constitution d'une organisation pour le servir, on devine que c'est le processus inverse qui a commencé : la décomposition d'un projet trop fragile, sur lequel le sort va s'acharner. Le premier jour, le tonnerre des réacteurs d'avions de chasse américains basés à proximité et faisant des passages à basse altitude semble annoncer l'orage qui survient le deuxième jour, déclenchant un torrent de boue qui emporte le matériel. Suivent des jours de brouillard, où il faut éclairer les scènes pour simuler un soleil implacable. Lorsque le vrai soleil revient, le désert, humidifié comme rarement, se couvre aussitôt de végétation. On continue pourtant, jusqu'à ce que Jean Rochefort manque s'évanouir de douleur sur son cheval. Deux semaines plus tard, alors que l'équipe repliée sur Madrid cherche à poursuivre malgré tout le tournage, le diagnostic médical (double hernie discale) condamne définitivement le film.

Le cauchemar *Munchausen* s'est produit de nouveau. Un cauchemar comique, féroce comique (voir notamment la visite des investisseurs sur le tournage), c'est-à-dire implacablement vrai. On peut voir dans cette entreprise une parabole d'aventures stratégiques récentes, menées par des audacieux qui n'avaient pas les moyens de leur ambition. On peut aussi, au premier degré, s'intéresser à ce groupe de femmes et d'hommes qui vont fabriquer de l'organisation, tenter de lui faire produire quelque chose et s'acharner – en vain – à la sauver du désastre.

Un moment particulièrement émouvant est celui où, tandis qu'on attend des nouvelles de Jean Rochefort hospitalisé à Paris, l'organisation qui veut survivre s'interroge sur les responsabilités. Producteurs, réalisateur et réalisateur assistant : qui portera le chapeau ? Figure managériale exemplaire, le réalisateur assistant offre sa démission. Il est frappant que, alors que les efforts

considérables déployés par cet homme sont reconnus par tous, Gilliam et producteurs inclus, cette hypothèse est tout de même sérieusement envisagée. Elle est finalement repoussée parce qu'elle ne paraît pas efficace. Il est de toute manière déjà trop tard. Sancho Pança non plus, malgré tout son dévouement, n'a pu protéger son maître. Sancho Pança serait-il une figure du management ?

### JE ME SOUVIENS....

À propos du livre de Jean-Michel SAUSSOIS  
*Itinéraire d'un sociologue au travail*,  
Éditions L'Harmattan, Paris, 2002  
Par Daniel FIXARI, Professeur à l'École  
des Mines de Paris

À l'occasion de son passage d'une HDR (Habilitation à Diriger des Recherches) en sociologie, l'auteur a voulu se livrer à un exercice de distanciation, qu'il qualifie de brechtienne, sur une trentaine d'années de travail de praticien/chercheur. Ce petit livre rend compte de cet exercice, avec comme objectif de montrer au lecteur « comment les plats se fabriquent », de le faire entrer « dans la cuisine méthodologique ». Il ne s'agit donc pas d'une autobiographie mais de la « reconstruction » d'un itinéraire intellectuel, d'une sorte de « roman épistémologique », que l'auteur conclut par des réflexions générales sur ce qui fait qu'à un moment donné une analyse sociologique « passe bien » ou est rejetée, ignorée. Précisons d'entrée de jeu que l'auteur a eu un itinéraire de « marginal-sécant » a priori plutôt atypique : élève d'HEC suivant en parallèle des cours de sociologie à la Sorbonne, rédigeant ensuite une thèse sur l'industrialisation à partir de son expérience de service national en Tunisie, embauché comme consultant à la CEGOS, au département *Hommes et Structures*, qu'il quitte pour devenir enseignant à l'École Supérieure de Commerce de Paris tout en par-

ticipant aux travaux du *Groupe de Sociologie du Travail* du CNRS, invité à la Harvard Business School dans l'équipe de A. Chandler, premier directeur de l'ANVIE (Association Nationale pour la Valorisation Interdisciplinaires des sciences de l'homme et de la société auprès des Entreprises)...

Mais ceci fait justement un peu notice biographique linéaire, alors que le livre est en fait tissé de rencontres entrecroisées, de découvertes fortuites de « liens inespérés » – selon l'expression utilisée par l'auteur – de flash-back conduisant à des digressions qui remettent à jour des strates enfouies, qui débouchent elles-mêmes sur des débats de méthode actuels... De ce matériau, j'extrais, subjectivement, un certain nombre de thèmes, destinés à donner une idée du ton de ce livre, alerte et sans langue de bois, et des pistes de réflexion qu'il ouvre à tout moment. Précisons qu'on n'y trouvera pas le cas de l'ANVIE, tout simplement parce que l'auteur n'en dit presque rien, sauf à signaler qu'il avait commencé à tenir un carnet de bord sur cette expérience (ceci mériterait sans doute l'écriture d'un prochain livre, où une interview par *Gérer & comprendre*...).

Parlons d'abord de l'HEC de 1964, qui vient de déménager à Jouy en Josas et veut relever le « défi américain » en se réformant en profondeur. L'élève J.M. Saussois y découvre un système où les enseignants sont encore, soit des universitaires, qui viennent « faire des ménages » à HEC pour arrondir leurs fins de mois, soit des anciens camarades praticiens venant se raconter, montrer l'exemple et donner des recettes. Les cours de relations humaines insistent alors, dans une optique toute militaire, sur le sens du commandement, les préceptes de Fayol étant « des prières à apprendre par cœur ». Devenu plus

tard professeur d'une école de commerce, J.M. Saussois aura à cœur de faire visiter Fayol différemment... Mais on n'en aura jamais fini avec Fayol (1)...

J.M. Saussois tombe donc de haut, après les cours passionnants suivis en prépa, tels ceux d'histoire économique (déjà le goût pour l'histoire, qu'il approfondira avec A. Chandler...).

Le besoin de nourriture intellectuelle va le conduire à fréquenter la Sorbonne où, mauvaise surprise, il découvre que, là, ce sont les classes sociales selon Gurwitsch qu'il faut apprendre par cœur et que l'économie réelle, l'entreprise, en sont totalement absentes. Mais il aura aussi une bonne surprise avec les travaux statistiques de R. Boudon qui semblent montrer qu'on peut analyser « mathématiquement » les faits sociaux. Dans le même temps, des élèves d'écoles d'ingénieurs découvriront, quant à eux, qu'avec la Recherche Opérationnelle, on peut aussi gérer « scientifiquement »...

Dans le fond, toute la suite de cette histoire, et de celle de l'auteur, est celle de la quête, souvent décevante, mais jamais abandonnée, de la formalisation de toutes ces choses a priori « molles », ou du domaine de « l'art de ... », pour acquérir un statut de sciences et – aussi – pour justifier de leur utilité concrète. La formalisation recherchée peut d'ailleurs prendre aussi bien la forme de catégories historiques, de réflexions philosophiques sur les stratégies paradoxales, où le méta-message contredit le message (Cf. le double-bind de l'école de Palo-Alto), de l'analyse modulaire des systèmes, des thèses de Foucault sur les dispositifs de pouvoir, que celle de principes généraux tels celui posé par A. Hatchuel, résultat d'un « intense travail d'abstraction » : celui de l'inséparabilité, dans l'action collective, des savoirs détenus par les acteurs et

(1) voir, par exemple, « Fayol et la recherche action », J.-L. PÉAUCELLE, *Gérer & Comprendre*, n°62, décembre 2000

(2) in DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Ed Vuibert, 2001

de l'organisation de leurs relations (2).

L'auteur raconte comment, à son retour de Tunisie, il va être attiré par une petite annonce insolite « *organisme privé de recherches appliquées en milieu industriel cherche praticiens/chercheurs en sciences sociales* ». Praticien et chercheur, l'idéal... C'est en fait la Cegos, cabinet de consultants encore assez atypique à l'époque, dont des membres publient dans *Sociologie du Travail* et qui a même créé un *Bureau de Psychologie appliquée*, confié à Max Pagès, féru de psycho-sociologie clinique américaine et d'*action research*, et où travaille aussi Eugène Enriquez (3).

Mais déjà la psychosociologie est passée de mode à la Cegos et c'est surtout Jacques Mélèse et la systémique que J.M. Saussois y découvre, avec les nouvelles « *sciences des organisations* » et la communauté d'ingénieurs rassemblés dans l'AFCECET (Association Française de Cybernétique et Technique).

« *Je me souviens de l'AFCECET* », comme dirait George Pérec, dans sa liste de choses devenues désuètes et si nostalgiques... Avec mes collègues de l'École des Mines, nous étions du colloque qu'elle avait organisé en 1979, sur le thème « *Petits groupes et grands systèmes* », et l'on ne savait pas que ce colloque marquait un tournant. Sur le moment on ne sait jamais qu'on vit en fait un moment historique... Je me souviens aussi, comme J.M. Saussois, de l'appel d'offre de la DGRST « *Analyse des systèmes Sociaux complexes* », pour lequel J.M. Saussois a proposé une approche systémique des relations État/Industrie, qui s'inspirera des travaux de Y. Barel sur les stratégies

paradoxaux (4) ...

Mais qu'est devenue la systémique ? En tout cas, pour J. M. Saussois, elle a été l'occasion de réfléchir différemment sur les concepts de choix de la maille d'analyse (le « *point de vue* » adopté), de la variété requise des systèmes contrôlés et contrôlants, de l'autonomie, en liaison même avec « *l'espace potentiel de jeu* » des psychanalystes... La notion de « *points de vue* » s'est révélée pour lui fondamentale, en ce sens qu'il fallait les multiplier, pouvoir être à la fois dedans et dehors, pour réaliser une monographie « *complète* », du type de celle qu'il réalisera sur l'entreprise de machine outil Dufour, dans le cadre de sa recherche sur les soutiens publics à ce secteur industriel. Et finalement, il s'agit pour lui de traiter la question du point de vue comme une partie intégrante de l'objet de recherche.

Ces divers événements intellectuels de la riche période de la fin des années 70 sont évoqués un peu rapidement. Il faudrait, pour les étudier, se replonger dans l'ensemble des documents originaux. L'auteur lui-même nous invite à un retour aux textes, sur ses anciennes publications, dont il donne deux exemples en annexes du livre : « *Rationalité économique et division du travail – le cas de l'industrie pétrolière* » [1974], « *Contrôle de gestion et division du travail des cadres* » [1978].

Au fait, pourquoi justement ceux là ? Pour le premier, issu d'un travail de consultant, sans doute parce que l'entreprise concernée a cherché à en interdire la publication. Pour le second, sans doute parce qu'il illustre un autre tournant, celui du fameux *Colloque de Dourdan*, organisé par le *Groupe Sociologie du*

*Travail*, où ce texte a été présenté. On y trouve, entre autre, l'affirmation que « *les cadres anticipaient leurs actions d'après les paramètres sur lesquels ils se croyaient jugés* ». L'auteur note que les travaux du Centre de Recherche en Gestion de l'X (CRG) viendront, plus tard, renforcer cet accent mis sur le rôle essentiel des outils de gestion. De fait, on trouve déjà le thème des paramètres de jugement dans une publication de C. Riveline de 1977 (5), exemple frappant de convergences simultanées d'analyses partant de travaux a priori très différents.

Dans le dernier chapitre, intitulé « *Trente ans après* », l'auteur s'interroge sur le mode de diffusion des idées, de la vogue funeste des théories de l'industrie industrialisante dans les pays en développement, sur l'échec du mouvement socio-technique du Tavistock Institute, et sur l'essor irrésistible de l'économie des organisations, en passant par la lente émergence de la gestion qui, après avoir été longtemps considérée comme une simple discipline carrefour, émerge progressivement comme champ autonome à côté des disciplines reines.

Les développements de J.M. Saussois sur ce dernier point sont particulièrement intéressants. Il note en particulier un paradoxe : en fait, ce sont plutôt les autres disciplines qui ont importé dans leur champ les concepts élaborés par les sciences de gestion, en découvrant, tardivement, l'entreprise comme lieu exemplaire de l'action organisée. Le livre récent, déjà cité, de A. David, A. Hatchuel, R. Laufer, vient selon lui utilement relancer le débat. En conclusion, l'auteur nous renvoie l'interrogation des praticiens : « *Les théories managériales servent-elles à quelque chose ?* ». En tout cas, son livre nous convainc de l'utilité du praticien/chercheur, « *porteur* » entre les disciplines et figure qu'il incarne avec brio.

(3) voir entretien avec E. ENRIQUEZ paru dans *Gérer & Comprendre*, n°63, mars 2001

(4) BAREL Y., *Le paradoxe et le système*, 1979, PUG

(5) RIVELINE C. « Esquisse d'une nouvelle économie d'entreprise », *Annales des Mines*, 1977