

À propos du livre de Michel

CROZIER :

À contre-courant. Mémoires  
Paris, Éditions Fayard, 2004.

Plus encore que le premier tome [*Ma belle époque*, Fayard, 2002], ce recueil de souvenirs du sociologue Michel Crozier se lit comme un roman, qui serait de surcroît un document historique et un traité savant encore qu'aimable, si aimable même qu'il a le style et le ton d'une lettre à des proches. Le tome précédent portait surtout sur les aventures initiatiques de l'auteur aux États-Unis, avant 1969. Ici, il est question de plus de trente ans de combats en France, sur toutes sortes de terrains, et de voyages sur toute la planète, y compris des retours aux États-Unis.

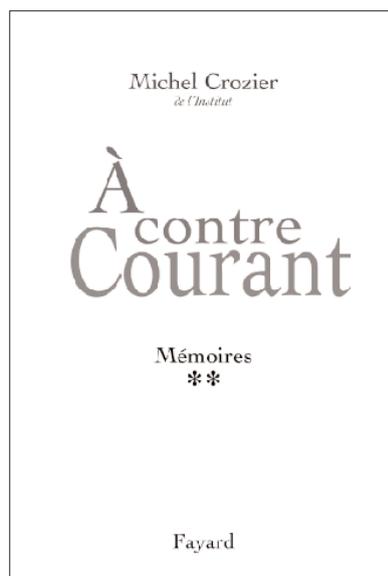
Mais, si nomade qu'ait pu être la vie de l'auteur, il n'a jamais quitté ses ports d'attache universitaires : le DEA de Science Po, côté enseignement, et le Centre de Sociologie des Organisations (CSO), côté recherche. Il en parle souvent, en faisant longuement et affectueusement mention des étudiants et des chercheurs qu'il a formés, ainsi que de leurs terrains d'étude. Nombre d'entre eux ont connu une notoriété qui mesure la force du message crozien.

Ses voyages l'ont conduit notamment en Pologne, en Bulgarie, en Union soviétique, en Suède, en Suisse ; en Argentine, au Brésil, au Japon, en Chine, à Hong-Kong, à Taïwan et chaque visite donne lieu à un récit plein de rencontres et de scènes hautes en couleurs. Il est par ailleurs retourné plusieurs fois aux États-Unis, sur la côte est et sur la côte ouest, où il a retrouvé les nombreux intellectuels qu'il avait connus lors de ses séjours antérieurs et bien d'autres, mais ses analyses sont plus nuancées et son regard plus sévère qu'au temps de sa « belle époque ». L'ensemble de ces évocations constitue une superbe initiation à la géographie sociale et culturelle de notre temps.

Une partie importante de ces mémoires est consacrée à ses interventions en France, d'une part dans le monde gouvernemental, d'autre part dans la vie des entreprises.

En politique, l'activité infatigable de Michel Crozier comme conseiller des

princes et comme essayiste est bien connue, et on rencontre au fil des pages toutes les personnalités de l'époque, croquées en quelques traits incisifs mais jamais cruels. Il est frappant de constater combien les titres de ses ouvrages [*La société bloquée*, 1970 ; *On ne change pas la société par décret*, 1979 ; *État modeste. État moderne*, 1987, etc.] sont devenus des expressions courantes, souvent citées dans les débats d'opinions par des penseurs de tous bords. En tant que consultant, Michel Crozier est intervenu, directement et à travers ses étudiants, dans de nombreuses organisations, et il s'enorgueillit à bon



droit de magnifiques succès : Hôpitaux de Paris, SNCF, Air France, etc..

Dans toutes ces évocations, Michel Crozier ne se départit jamais d'un ton enthousiaste, souvent teinté d'indignation devant les comportements rigides et les esprits bornés, mais il se montre fréquemment modeste, racontant ses erreurs et ses remords avec une franchise qui force la sympathie.

J'ai donc lu cet ouvrage avec un vif plaisir et m'y suis beaucoup instruit. Toutefois, en tant qu'ingénieur et chercheur en gestion, je me vois contraint de prendre quelque distance avec les grandes options de Michel Crozier. Son grand ennemi est le blocage. Son grand remède est le verbe et sa contrepartie, l'écoute. Cette vigoureuse construction est séduisante, et conduit à d'indiscutables succès pratiques.

Mais, en référence aux quatre niveaux qui me sont chers, cette approche pri-

vilégie les personnes et les institutions, et laisse un peu trop dans l'ombre les pesanteurs techniques et le sacré. Ceci a pour conséquence que je considère, *a priori*, les blocages comme la norme et le mouvement comme l'exception à expliquer. Par ailleurs, Michel Crozier se montre un peu trop critique, selon moi, à l'égard des politiques, surtout ceux de gauche, alors qu'ils sont à mes yeux les grands manipulateurs du sacré.

Cette menue critique, que j'ai cru bon d'ajouter à l'intention des lecteurs de *Gérer et Comprendre*, ne retire rien à la qualité réellement exceptionnelle de cette lecture, qui ajoute à la virtuosité qu'a déployée l'auteur dans ses ouvrages antérieurs la sérénité souriante qui sied au membre de l'Institut qu'il est devenu en 1999.

Par Claude Riveline, ENSMP

LA RÉGRESSION PAISIBLE  
DE LA DÉMOCRATIE

À propos de l'ouvrage de Jean-Paul FITOUSSI, *La Démocratie et le marché*, Paris, Éditions Grasset, 2004

La lecture des écrits de Jean-Paul Fitoussi est toujours un exercice revigorant. Son dernier livre, *La Démocratie et le marché*, n'échappe pas à cette règle. D'après lui, « *il existe, dans les vieilles démocraties occidentales, une tendance à la régression paisible de la démocratie* ». En Europe, cette régression prend la forme d'une auto-mutilation. Nos représentants politiques ont délibérément choisi de confier les leviers d'action économiques, soit à des institutions non représentatives (la politique monétaire confiée à la Banque centrale européenne), soit à des règles intangibles (la politique budgétaire, encadrée par les critères de convergence de Maastricht).

De l'autre côté de l'Atlantique, la mise à l'écart du peuple est plus insidieuse. Elle relève de ce qu'un économiste

(américain !) a appelé « *le retour de Marie-Antoinette* » : « 50 % du surcroît de richesse créé aux États-Unis entre 1983 et 1998 a bénéficié au 1 % des ménages les plus aisés, et 90 % de cette même richesse aux 20 % des ménages les plus favorisés. »

### Marché et démocratie : antinomiques ou complémentaires ?

La question centrale du livre est celle de l'antinomie ou de la complémentarité entre démocratie et marché. « *La plupart des dysfonctionnements d'une économie [...] sont analysés [...] comme conséquence d'un écart à ce qui serait un code universel de bonne conduite [...]. Quelles sont les raisons de ces invraisemblances, de cette force grandissante d'une doctrine insensible aux faits ?* » (1). D'après Kenneth Arrow, cité par Fitoussi, théoriquement, le marché est incompatible avec toute espèce de régime politique. L'essence du politique étant de corriger les dysfonctionnements qu'engendre toute vie sociale, le marché, dans la forme pure et parfaite qu'affectionnent les économistes orthodoxes, suppose l'effacement du politique. « *Le marché n'a besoin pour fonctionner que d'individus atomisés [...]. Toute intrusion du collectif ne peut que conduire à une affectation non optimale des ressources.* »

Fitoussi relate les controverses menées autour de la question de savoir qui, de la démocratie ou du marché, est premier, qui a le plus d'influence sur l'autre : le marché a-t-il besoin de la démocratie ? une démocratie s'accompagne-t-elle nécessairement d'une économie de marché ? Le résultat *empirique* le plus important produit par ces recherches est que... tous les cas de figure existent : certaines démocraties n'ont pas d'économie de marché (Inde), certaines économies de marché coexistent avec des régimes non démocratiques (Chine).

### Marché et démocratie et marché se renforcent mutuellement

Sur le plan théorique, Fitoussi prend le contre-pied du postulat de K. Arrow, et pose que marché et démocratie se renforcent mutuellement : le capitalisme n'a pu s'imposer comme forme domi-

nante d'organisation de la production et des échanges que parce qu'il s'appuyait sur la démocratie : « *Les relations entre démocratie et marché sont davantage complémentaires que conflictuelles. La démocratie, en empêchant l'exclusion par le marché, accroît la légitimité du système économique et le marché, en limitant l'emprise du politique sur la vie des gens, permet une plus grande adhésion à la démocratie* ». Fitoussi va plus loin et a quelques phrases qu'apprécieront les théoriciens du marché pur et parfait : « *L'extrême pauvreté, le manque de soins et l'absence de survie ne sont pas la conséquence du dysfonctionnement des marchés [...]. Au contraire, ils sont compatibles avec un fonctionnement parfait de ces marchés [...]. Cela établit l'exigence de l'intervention de l'État [...]* ». Au moment où tous les efforts de la BCE sont centrés sur la maîtrise du risque inflationniste, Fitoussi réaffirme avec force la nécessité de remettre au centre les finalités de l'économie, et non ses objectifs intermédiaires : « *Est-il normal [...] que les économistes ne considèrent que les indicateurs strictement économiques de la situation sociale ? Peu importe que l'inflation soit vaincue, les déficits éliminés, la croissance de retour si [...] l'espérance de vie connaît une chute brutale et ample* ».

### De multiples voies de développement possibles

En fin d'ouvrage, Fitoussi constate que, malgré un grand nombre d'études, on n'est pas encore parvenu à isoler à coup sûr les leviers du développement. Il arrive à un résultat fort : « *Ce qui frappe dans l'observation du monde développé c'est que chaque pays semble caractérisé par une structure institutionnelle différente.* » Ce qu'il entend par « *structure institutionnelle* », ce sont les grandes caractéristiques du modèle de chaque pays : poids des prélèvements sociaux, taux de syndicalisation, niveau de protection de l'emploi, flexibilité des salaires, part de l'emploi public, minima sociaux... Fitoussi présente (p. 80) un tableau éclairant : sur toutes ces variables (il en utilise onze), les différents pays développés (États-Unis, Japon, Autriche, Suède, Suisse, Pays-Bas, France...) ont des caractéristiques très différentes... et n'en sont pour autant pas moins développés.

Autrement dit, c'est moins telle ou telle recette seule (baisser les impôts, déreglementer le marché du travail, libéraliser la protection sociale...) qui importe que leur cohérence avec le modèle socio-culturel du pays : « *Chaque expérience est singulière : elle s'inscrit dans une tradition, une culture, un système anthropologique spécifiques [...]. Des solutions différentes peuvent être apportées à un même problème économique, certaines plus inégalitaires que d'autres [...]. C'est la configuration des variables institutionnelles, leur cohérence, davantage que la conformité de chacune aux a priori théoriques, qui importe* ».

### La contamination des esprits par l'idéologie du marché

Marché et intervention de l'État, loin d'être antinomiques, ont besoin, pour créer des effets vertueux, de fonctionner ensemble : « *L'ouverture [i.e. la mondialisation] accroît la demande de sécurité et la satisfaction de cette demande constitue une incitation à l'ouverture. A contrario, [...] l'un des ressorts du mouvement anti-globalisation [est] la croissance des insécurités économiques [qui risque] de réduire l'adhésion des populations à la démocratie et, partant, de remettre en cause le régime politique et le système économique* ». Ce qu'il s'agit de combattre, c'est un certain « discours rhétorique de légitimation d'un capitalisme dominateur qui considère la démocratie et le politique comme des obstacles au développement, en flagrante contradiction avec les faits. Le vrai problème est que cette idéologie – davantage du marché que de la mondialisation – a pénétré tous les esprits ». Ce court et lumineux essai appelle me semble-t-il trois remarques :

1 – La thèse de Fitoussi sur la complémentarité théorique entre marché et démocratie n'est pas, en soi, révolutionnaire. Cette hypothèse apparaît même intuitivement la plus convaincante, car les fondements de la démocratie et du marché, à bien y regarder, paraissent très proches :

- la liberté tout d'abord : liberté de vote et d'expression pour la démocratie ; liberté d'entreprendre, d'échanger, de fixer les prix pour le marché ;
- l'encadrement de cette liberté par le droit ensuite : protection des minorités pour la première ; droit commercial

pour le second ;  
 – enfin, l'équilibre des pouvoirs : alternance régulière et pacifique entre droite et gauche (ou leurs équivalents) ; concurrence entre firmes.

2 – Cette incitation à penser ensemble les deux notions montre, du même coup, ce que les termes habituels du débat droite-gauche (priorité à la création de richesse *ou* à sa répartition) ont de stériles, et la nécessité, là aussi, de les embrasser dans une réflexion commune ;

3 – Mais le point essentiel du livre me paraît résider ailleurs, comme « en dehors » de lui. On ne peut s'empêcher de ressentir, en effet, un certain malaise à la lecture des controverses commentées par Fitoussi. Malaise de constater à quel point une certaine science économique – celle qui structure l'action et les recommandations des grands centres de décision financiers – a du mal à sortir de son immaturité *en tant que science*. Si l'on s'accorde pour définir *a minima* la démarche scientifique comme une méthode de connaissance basée :

- sur l'observation des faits ;
- la formulation d'hypothèses et leur confrontation à la réalité ;
- selon les résultats, le développement d'une théorie ou la formulation de nouvelles hypothèses .

Force est de constater que la science économique dominante, malgré (ou à cause de ?) son appareillage mathématique, demeure, de l'aveu même de Fitoussi, « *insensible aux faits* ».

La seule science humaine et sociale qui peut prétendre élaborer un savoir robuste est celle qui accepte de se frotter à la complexité humaine : complexité des besoins, des intérêts, des motivations, des interactions et des effets pervers. S'en tenir au seul *intérêt* comme moteur de l'activité humaine, poser que toute intervention politique est, en soi, une gêne pour un marché censé fonctionner parfaitement tout seul, condamne cette science à demeurer coupée de la réalité.

Au final, la lecture de ce livre est à conseiller moins aux non-économistes, qui devraient être facilement convaincus par le bon sens des arguments avancés, qu'à ceux, parmi les experts en science économique, qui continuent de penser qu'en cas d'écart persistant entre la théorie du marché et la réalité, c'est la seconde qu'il faut changer.

Cela peut assurer de bons tirages au président de l'OFCE.

Par Arnaud TONNELÉ, Danone

## DE BOUCHE À OREILLE

**À propos du livre d'Alain PEKAR LEMPEREUR et Aurélien COLSON : *Méthode de Négociation*, Paris, Édition Dunod, 2004**

La table est dressée... On imagine les convives dans le vestibule, l'un de nos hôtes se portant à leur rencontre, l'autre s'affairant encore en cuisine pour d'ultimes préparatifs. Alain Pekar Lempereur et Aurélien Colson nous invitent en quelque sorte à leur *table* pour un menu un peu spécial : la négociation. Disons-le d'entrée, c'est de la haute gastronomie, et cette cuisine à quatre mains ravit les papilles là où la majorité des ouvrages nous servent à la va-vite une recette de prêt-à-cuisiner.

Les auteurs réussissent en effet deux tours de force : dépasser le livre de recettes – terme de la réflexion de nombreux « traités » de négociation, fustent-ils mitonnés par d'éminents praticiens – pour entrer dans la chimie moléculaire et essayer de percer les secrets des arômes, exercice qui reste encore extrêmement rare en Europe ; nourrir cette réflexion, éprouvée par une déjà longue pratique de l'enseignement de la négociation au sein d'Iréné (Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation en Europe) à l'Essec, et par une pratique de terrain qui donne à leur propos une vérité remarquable.

Les auteurs reconnaissent l'influence de trois courants majeurs de la pensée en négociation : l'école française pionnière des Richelieu, Callières et autres Talleyrand ; la « théorie classique » formulée principalement dans le creuset de Harvard (1) et la synthèse française (2). Leur projet est d'articuler un ensemble de méthodes éclairées par plusieurs disciplines allant de l'histoire

au management, en passant par la psychologie, condensé de deux décennies de théorie et quatre siècles de formulations de praticiens pour aboutir à un *corpus structuré de principes fondamentaux et transversaux*.

Ils définissent un point d'application de leur méthode assez large car elle a vocation à s'appliquer aux situations de négociation, formelles ou implicites, celles-ci s'insinuant dans de nombreux moments de notre vie sociale sans forcément que l'on soit vraiment conscient de négocier. On peut rattacher cette catégorie à la définition générique des situations de gestion de Girin (3) dès lors que l'on opère entre la contrainte et un opportunisme pur.

Trois convictions forment les soubassements de leur approche de la relation aux autres et de la négociation : contraindre est de moins en moins efficace, convaincre de plus en plus nécessaire ; l'acquis prime sur l'inné ; les invariants l'emportent de beaucoup sur les spécificités des situations de négociation.

Le livre est structuré en huit chapitres qui isolent un aspect d'une séquence de négociation et scandent le parcours initiatique du négociateur.

Le premier chapitre s'attache à mettre à jour les comportements intuitifs du négociateur *spontané* et à semer les graines du doute sur ces pratiques fausement évidentes : le négociateur campe sur sa position, cède sur le fond pour sauvegarder la relation, raisonne à courte vue ou énonce ses arguments sans justification. « *La négociation est une pratique intuitive par excellence* », relèvent les auteurs. Il faut faire repasser les intuitions, devenues au fil des répétitions des axiomes incontestés, dans le champ du libre examen, car l'évident c'est aussi étymologiquement « *ce qui se voit de loin* » et tend alors à éclipser d'autres éléments parfois d'égale importance pour s'orienter...

Le chapitre 2 pose les bases de la méthode – qui insiste fondamentalement sur l'utilité du séquençage : ici, l'essentiel se joue dans la préparation nous dit-on, en cuisine, avant de passer

(1) Voir par exemple FISHER, R., URY, W., PATTON, B., *Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving*, Londres, Penguin, 1981 ; trad. fr. *Comment réussir une négociation*, Paris, Éditions du Seuil, 1982.

(2) DUPONT, C., *La négociation – Conduite, théorie, applications*, Paris, Dalloz, 1994.

(3) GIRIN, J., « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in MARTINET, A.-C. (éd.), *Épistémologies et Sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990.

à la table de négociation. Qui négocie ? De quoi négocie-t-on ? Comment négocie-t-on ? Voilà les questions clés que nos maîtres queues « passent à la grille » (ladite grille étant formellement détaillée p. 65) pour systématiser l'étape de préparation en dix atouts – parmi lesquels on n'oubliera pas de faire figurer la meilleure *solution hors table*.

Le chapitre 3 est le chapitre clé : celui qui organise la séquence avec, pour filer la métaphore culinaire, l'entrée (en matière) : d'abord se préoccuper de la relation (la forme avant le fond), se garder d'attaquer le plat sans avoir d'abord fait le principal : essayer de créer de la valeur, et enfin seulement se partager le gâteau au moment du dessert. Dix principes structurants sont ainsi proposés, agissant comme des boussoles dans une action dont les auteurs sont bien conscients des soubresauts parfois fort éloignés de leur paisible découpage pédagogique.

Les chapitres 4, 5 et 6 déclinent alors les techniques propices pour atteindre le triple objectif avancé : éviter le blocage du processus, maintenir la relation et aboutir à des solutions sur le fond. D'abord, l'écoute et la parole actives, i.e. la circularité ou « *looping de Mnookin* » pour que l'échange d'information, indispensable à la création de valeur puisse avoir lieu dans de bonnes conditions : en esquivant les tactiques d'appropriation usuelles (treize techniques sont ainsi décortiquées et assorties de leurs contre-mesures) et sans surcharge émotionnelle (le chapitre 6 nous livre des techniques pour éviter la logique de l'escalade émotionnelle en désamorçant les comportements agressifs). Les auteurs proposent alors (chapitre 5) une véritable *technologie de la création de valeur* (mesures prophylactiques, ligne d'équivalence, exploitation des différences).

Le chapitre 7 passe du face-à-face à des dimensions multi-variables lorsque la complexité de la négociation est accrue par la présence d'intermédiaires mandatés (multiniveaux), une discussion pluripartite conduisant à la recherche d'alliances (multilatérales) et enfin un contexte interculturel.

Le chapitre 8 conclut par des recommandations pour formaliser l'accord et éviter que, tout à l'euphorie d'avoir abouti, on ne gâche la fin du repas en oubliant l'ultime effort de clarté sur les

engagements pris et de vérification du caractère optimum de la solution – la première trouvée ne devant être qu'un filet de sécurité pour s'autoriser sereinement plus d'audace imaginative.

Le chiffre 10 revenant souvent sous la plume des auteurs, comme un écho un peu biblique, nous nous risquons à essayer d'extraire à notre tour un condensé en dix points pour le lecteur pressé :

- 1 – Cultiver son empathie et ses relations ;
- 2 – « Préparer, préparer, préparer » (les trois clés du succès selon R Fisher !) ;
- 3 – Hiérarchiser l'information à partager depuis ce que l'on pourra se permettre de révéler jusqu'aux éléments stratégiques ;
- 4 – Écouter et parler « activement », en circularité ;
- 5 – Justifier les solutions *avant* de les formuler ;
- 6 – Personnaliser et faire preuve de souplesse dans la pratique de la méthode ;
- 7 – Donner la primauté à l'émotionnel (en termes d'attention avant d'espérer pouvoir aller au fond) ;
- 8 – Se mettre d'accord sur le processus (pas sur le résultat) ;
- 9 – Imaginer ensemble des solutions pour créer de la valeur : passer du mono au multi-variables ;
- 10 – Formuler les principes avant les détails et formaliser l'accord obtenu.

Que reprocher alors à l'ouvrage me direz-vous ? Comme dans la dégustation de toute cuisine, le lecteur pourra ressentir par moment la frustration d'un exemple manquant un peu de saveur ou bien l'absence d'un développement théorique. C'est sans doute particulièrement le cas lorsqu'on touche au cadrage (où Goffman eut été sans doute bienvenu), plus encore au *knowing* de la négociation, aux savoirs en action, à l'interprétation que l'on voudrait virtuose, comme l'analysent par exemple Gomez, Bouty et Drucker-Godard [2003] (4) pour rester dans l'allégorie culinaire. Cette dimension tacite du savoir apparaît fugacement à travers l'image de la partition de jazz mais l'improvisation, osons-nous dire ce qui se produit « inter-

(4) GOMEZ, M.-L., BOUTY, I., DRUCKER-GODARD, C., « Knowing and cooking practices : behind the scene of a French Grand Restaurant », in *Knowing in organizations : a Practice-based Approach*, edited by D. NICOLINI, S. GHERARDI et D. YANOW, M.E. Sharpe, Armonk, NY, 2003.

stitiellement », « transitoirement » entre l'avant et l'après de nos deux auteurs échappe un peu à leur grille de lecture faite d'alternances séquentielles. Ce brillant traité de négociation doit ainsi être pris comme une porte d'entrée sur le travail de l'équipe emmenée par les deux auteurs qui s'attellent précisément à dépasser sur le terrain les limites d'une vision nécessairement plus statique lorsqu'elle est formalisée. Fondamentalement, les auteurs font le pari d'une approche de la négociation tendue vers la recherche d'une *zone d'accord possible*. C'est une conception positive de l'homme dans sa relation à l'autre, une négociation de la main tendue, côte à côte plutôt que face à face qui est ici défendue mais sans naïveté : une stratégie à *dominante coopérative*, qui ose tendre la main mais sait se prémunir des principaux risques encourus face à un négociateur plus rustique.

Les auteurs nous lèguent tout au long de l'ouvrage quelques belles formules piochées chez Callières, forgées par eux ou d'inspiration chinoise (« *le temps est mon ami* »), souvent aussi empruntées aux métiers de la bouche (« *l'art d'ouvrir les huîtres* », « *d'effeuiller l'artichaut* »), ce qui plaidera en notre faveur pour le choix d'une veine gastronomique où les mots sont ici le matériau primaire.

S'ils nous livrent des clefs essentielles pour éviter cette « *touchante naïveté par laquelle on se persuade aisément – mais à tort – que l'autre sera dupe* », les auteurs ne sont pourtant pas des thuriféraires de la négociation : ils dénoncent la *négomanie* qui aboutit à la procrastination. Ils rejoignent ainsi un grand procrastinateur, se revendiquant comme tel sous les traits du narrateur de *la Recherche*, qui a lui aussi produit quelques belles pages sur l'art de se persuader que nos maladresses sont passées inaperçues aux yeux de l'autre là où, précisément, il ne se souviendra que d'elles et qui prône aussi la circonspection dans l'usage de la parole. Alain Pekar Lempereur et Aurélien Colson font leur idéal bergsonian d'agir en homme de pensée et de penser en homme d'action. Si vous lisez ce livre, gageons avec eux qu'il y aura un avant et qu'il y aura un après.

**Par Jean-Yves BARBIER, Chercheur associé au Centre de Recherche en Gestion, École Polytechnique**