

LE RÊVE, LA LOI OU LA COUTUME ?

Réflexions sur la gestion des peuples

PAR CLAUDE RIYELINE

Professeur à l'Ecole des Mines de Paris

LE RÊVE, LA LOI OU LA COUTUME ?

Réflexions sur la gestion des peuples

PAR CLAUDE RIVELINE

Professeur à l'École des Mines de Paris

Le lien social, dans un pays donné, est fait de patriotisme, autour de l'idée de Nation, de réglementation, autour de l'idée d'Etat, et d'habitudes locales englobées dans l'expression de «phénomènes de société». Il semble qu'aujourd'hui (1), en France, Nation et Etat perdent leur prestige, sans que les phénomènes de société prennent suffisamment le relais.

J'ai été intrigué par le spectacle qu'a offert la campagne des présidentielles d'avril 1995 en France. Les propositions précises n'émanaient que des candidats assurés de ne pas être élus. Les trois candidats principaux, au contraire, restaient dans un vague immense et ils y étaient encouragés par le fait que dès qu'ils sortaient de ce vague, les coups pleuvaient et frappaient juste.

Cela m'a inspiré l'idée d'analyser cette observation à l'aide d'un concept dont je fais usage dans mes recherches sur la gestion des entreprises, à savoir l'affrontement des volontés et des mécanismes [1]. Cette expression évoque le fait que les attitudes et les comportements des acteurs de la vie des affaires sont, pour la plupart, logiquement inspirés par les jugements qu'ils sentent peser sur eux, jugements qui sont eux-mêmes imposés par leur environnement technique, institutionnel et culturel.

De fait, le point commun entre ces trois candidats est qu'ils avaient été aux affaires ou y étaient encore. Ils savaient d'expérience que le pouvoir politique s'accommode comme il le peut des événements, que l'Administration est une machinerie inerte et indocile, et que gouverner, c'est choisir à tâtons entre des inconvénients.

Mais les électeurs ont besoin de rêver. Ils aiment qu'on leur parle de la France et de changer la vie. Des observateurs avisés de la vie politique [2] ont affirmé que pour la plupart des Français, le président idéal était un roi puissant doublé d'un tendre père.

Il est trop simple de ne voir là qu'une marque d'infantilisme. Cette image reflète en négatif les déconvenues croissantes qu'a inspirées le pouvoir d'Etat dans la période récente : impuissance devant le chômage, devant la violence chez nous ou ailleurs sur la planète, et devant la



conjoncture économique et financière. Par ailleurs, les alternances de la droite et de la gauche n'ont pas convaincu les électeurs que cela faisait beaucoup de différence.

Mais dans le même temps, le poids des lois et règlements n'a cessé de s'amplifier et le citoyen de base a l'intuition angoissée que bientôt il ne pourra plus se mouvoir sans le secours d'un juriste, sorte de guide à travers l'entrelacs serré des interdits et des obligations d'ordre public. L'Etat lui apparaît comme une machinerie sans âme, impuissante et pachydermique. tout l'opposé du bon roi de ses rêves.

Je voudrais développer l'idée que cette distance entre la réalité et le rêve résulte d'une confusion entre trois sortes de phénomènes qui n'ont entre eux que des rapports ténus et qui obéissent à des lois de fonctionnement très différentes : le sentiment de partager un même destin, les nécessités du maintien de l'ordre et la vie quotidienne. J'évoquerai respectivement ces trois domaines par les mots de nation, d'Etat et de société, en précisant d'abord le sens que je donne à ces termes, le mot « peuple » désignant plus vaguement ce qu'ils ont en commun.

Pour cela, je m'appuierai sur deux études récentes, œuvres d'éminents professionnels, l'un et l'autre directeur d'études à l'EHESS : *La communauté des citoyens - Sur l'idée moderne de nation*, par Dominique Schnapper [Gallimard, 1995] et *L'Etat en France de 1789 à nos jours*, par Pierre Rosanvallon [Seuil, 1990]. Je mobiliserai ensuite mes propres outils de chercheur en gestion.

Les électeurs aiment qu'on leur parle de la France et de changer la vie.

LA NATION, CONCEPT FORT MAIS NÉBULEUX

Dominique Schnapper est sociologue et auteur d'ouvrages importants sur divers groupes humains (les immigrés, les Italiens, les Européens, etc.). Elle s'interroge dans le présent ouvrage sur les diverses formes de l'idée de nation à travers le temps et l'espace, et dans l'œuvre des grands penseurs de la vie sociale. En particulier, elle place en exergue de son ouvrage

(1) Article reçu en septembre 1995.



Un roi puissant doublé
d'un tendre père.
Henri IV - Etes-vous
père, Monsieur
l'Ambassadeur ?
- Oui, Sire.
- En ce cas,
je vais faire
encore un tour !

cette citation d'Emile Durkheim : « Assurément le concept de nation est une idée mystique, obscure ».

Pourtant, ce concept revêt un sens précis lorsqu'il prend officiellement naissance en 1789 en France, puisque l'article 3 de la Déclaration des droits de l'homme affirme : « *Le principe de toute souveraineté réside essentiellement dans la nation. Nul corps, nul individu ne peut exercer d'autorité qui n'en émane expressément* ». Il ressort clairement du reste du texte que cette entité est de nature politique et qu'elle hérite, à travers l'Etat de droit démocratique, des attributs des monarques de l'Ancien Régime. Aussi n'est-elle jamais aussi clairement perçue qu'en temps de guerre, quand la distinction entre « nous » et « eux » est une évidence.

En temps de paix, en revanche, l'image se brouille, car le « nous » implique des contenus variés selon les circonstances : géographiques, linguistiques, religieux, ethniques, avec des dosages qui varient grandement, en Europe même, entre la France, l'Allemagne et la Suisse par exemple.

Dominique Schnapper conclut son ouvrage sur le fait que le seul moment où, dans les démocraties modernes, la nation redevient une réalité commune, c'est lors des élections. En dehors de cela, les aspirations particularistes s'expriment avec une force croissante qui conduira peut-être, dit-elle, à l'épuisement de la forme politique nationale, comme la forme monarchique s'est épuisée au XVIII^e siècle.

Il n'en reste pas moins que c'est toujours en parlant de la nation France que les candidats de 1995 ont cherché à séduire et qu'elle semble avoir, sinon une âme, du moins une concrétisation palpable sous la forme de l'Etat. Mais, contrairement à la nation, l'Etat, nous l'avons vu, ne fait pas rêver. Voyons pourquoi.

L'ÉTAT, INDISPENSABLE ET MAL AIMÉ

Pierre Rosanvallon est lui aussi un chercheur de grande expérience, qui s'est illustré par des livres de référence sur la vie publique (*La crise de l'Etat providence*, *La question syndicale*, etc.). Il remarque que l'idée d'Etat, en tant que gardien d'un ordre légal sur un territoire déterminé, remonte en France au XIII^e ou au XIV^e siècle, bien plus ancienne que l'idée de nation, contrairement à l'Allemagne, par exemple, où la nation a largement précédé l'Etat. Précoce à cet égard, la France fut au contraire très en retard sur ses principaux voisins dans l'organisation des libertés individuelles et locales et c'est seulement à la Révolution que tout explosa en même temps. N'ayant jamais connu que l'absolutisme, les Français réclamèrent à la démocratie la même chose qu'au roi : régner sur tout et en tout lieu par un lien direct, avec simplicité et transparence. Dès l'origine, l'opinion française nourrit donc une vive méfiance à l'égard de tous les corps intermédiaires.

L'Administration publique lui est donc suspecte, mais elle se révèle une nécessité croissante pour répondre aux demandes de l'opinion : la Révolution ayant défait les structures locales (provinces), sociales (les liens de vassalité), professionnelles (les corporations), il fallait donner corps à la nouvelle nation. Ce fut l'affaire des écoles, du système métrique, de l'administration préfectorale, etc.

Tout cela restait encore au seuil des foyers et des vies privées. Cette barrière fut franchie lorsque Pasteur eut démontré que l'hygiène et la vaccination de chacun étaient l'affaire de tous. Puis la Première Guerre mondiale produisit deux effets nouveaux : le mauvais fonctionnement de l'Etat pendant les hostilités suscita une forte demande de rationalisation de ses méthodes, et le devoir de solidarité à l'égard des nombreuses victimes stimula les interventions publiques en matière sociale. Ensuite, la crise des années trente et l'apparition des doctrines keynésiennes dans leur version française imposa l'idée d'un Etat qui se mêle de la vie des affaires. La Seconde Guerre mondiale amplifia considérablement cette dernière tendance, car si elle fut moins meurtrière que la première en victimes humaines, elle le fut bien plus en termes matériels. Les impératifs de la reconstruction et de la modernisation suscitérent le Plan et une présence de plus en plus visible de l'Etat comme régulateur de l'économie.

P. Rosanvallon s'arrête sur ce constat et je note que cette présence massive de l'Etat, tolérée de plus ou moins bon gré quand les affaires marchaient bien, devint problématique lorsqu'apparurent crise économique et chômage. Chaque gouvernement y va de ses mesures incitatives, de sa « relance », de sa « reprise », mais !

suivant ne peut que constater l'inanité de ces mesures, dans ce monde où les interactions internationales dominent largement chaque vie économique nationale.

La vie quotidienne est donc imprégnée d'interventions de l'Etat, que P. Rosanvallon répertorie en Etat de police, Etat hygiéniste, Etat providence, Etat régulateur, mais elle est faite aussi de mille autres réalités concrètes qui déterminent l'idée que chacun se fait de lui-même : les phénomènes de société.

LA SOCIÉTÉ, SES TRIBUS, SES RITES ET SES MYTHES

Les phénomènes de société ne sont guère susceptibles d'une définition précise, sinon par exception : on désigne par là les manifestations de vie collective qui ne relèvent ni de la nation, parce qu'elles sont locales, ni de l'Etat, parce que les lois et règlements y jouent un rôle effacé. Cela comprend la vie de famille, les loisirs, les arts, les innombrables objets de la vie associative, voire les habitudes de voisinage, comme le bistrot et ses parties de manille ou le square et son bac à sable.

Dans toutes ces formes de vie collective, ce sont généralement les déterminants d'ordre culturel qui dominent, par contraste avec les impératifs matériels et réglementaires que j'ai évoqués en introduction. Mais les déterminants culturels jouent aussi un rôle important, et même croissant dans la vie des usines, des banques et des administrations publiques, qui constituent les terrains d'études usuels des chercheurs en gestion.

C'est ainsi que l'on constate, pour des organisations de même vocation professionnelle, une grande diversité dans les usages. Par exemple, les observateurs de l'industrie automobile française ont toujours été frappés par les différences entre Peugeot, Citroën et Renault, jusque dans de menus détails techniques ou administratifs, différences cohérentes avec leurs histoires respectives. C'est l'objet de l'ouvrage classique de E. T. Hall [3] de recenser les comportements qui font que dans les entreprises on reconnaît ses semblables des autres : distance physique entre interlocuteurs, portes ouvertes ou fermées, force de la voix, etc.

Tout cela aurait pu rester anecdotique, mais le bouleversement de la vie des affaires, entraîné par l'accélération des changements et la vitesse de circulation des informations et des biens [4], a fait que les signes de connivence culturelle y jouent un rôle de plus en plus central. En effet, quand le temps manque pour rédiger des règlements, passer des contrats, voire même échanger des notes et du courrier, il ne reste que

la communication orale, qui suppose, pour être efficace, une parfaite confiance entre les interlocuteurs.

J'ai proposé [5] de désigner tout ensemble de tels acteurs solidaires sous le nom de « tribu » et posé l'hypothèse qu'une telle tribu ne se perpétue que si ses membres se reconnaissent à travers des comportements, les « rites », et partagent un certain nombre d'idées, les « mythes ».

J'entends par mythe des convictions partagées, et par rites des manières de faire, sans trop me préoccuper dans les deux cas de leur caractère plus ou moins rationnel.

Si un assemblage cohérent d'une tribu, d'un rituel et d'un mythe est une condition nécessaire, elle n'est aucunement suffisante pour que la tribu se perpétue ; encore faut-il que le produit de cette solidité reste en harmonie avec le monde environnant. Deux exemples de dérives : l'historien Marc Bloch a montré [6] que l'armée française était parfaitement organisée en 1939 pour affronter la guerre de 14-18, et Jean-Jacques Duby explique [7] comment l'admirable édifice de la société IBM, d'une cohérence interne sans faille, a failli sombrer en 1991 face à une concurrence nouvelle.

C'est donc sur le trépied du rite, du mythe et de la tribu que reposent les mécanismes de gestion quand les facteurs culturels dominent, et c'est avec ce modèle que je vais entreprendre d'expliquer les difficultés de la gestion des peuples. Comme tous les principes explicatifs



La vie quotidienne est imprégnée d'interventions de l'Etat

Les phénomènes de société comprennent la vie de famille, les loisirs, les arts, les innombrables objets de la vie associative, voire les habitudes de voisinage, comme le bistrot et ses parties de manille.



simples à vocation universelle (la lutte des classes, le progrès, les mécanismes de marchés, etc.) celui-ci n'éclaire que quelques énigmes, mais suffisamment pour me donner envie de m'en expliquer. Qu'on en juge.

Mon point de départ sera à nouveau l'ambition affichée des principaux candidats d'avril 1995 de «*changer la France*». Ce langage implique que la nation, dont émane une telle aspiration, disposerait d'un moyen. L'Etat, pour modifier la société. Or l'Etat, nous allons le voir, n'est pas un instrument docile au service de la Nation ; de surcroît, il n'est pas du tout certain que la Nation parle un langage clair ; enfin, la société est faite de réalités irrémédiablement disparates. Autrement dit, il faut renoncer à l'idée que Nation, Etat et Société seraient respectivement le mythe, le rituel et la tribu d'une entité globalement cohérente.

LA NATION, UN MYTHE SANS TRIBU

La nation est une forte réalité mythique. Elle n'est pas seulement sensible lors des élections, elle a aussi une visibilité le 14 juillet et lors des cérémonies commémorant des victoires.

Elle est également sensible dans les rencontres internationales, qu'elles soient diplomatiques ou sportives : on joue l'hymne national en l'honneur des vainqueurs aux Jeux Olympiques. Plus généralement, la nation est un concept qui a besoin d'images, de sons, de gestes pour qu'on en ait conscience.

Il est donc essentiellement véhiculé par les monuments et les fêtes et, à notre époque, par les médias. C'est un mythe qui prend vie au rythme de ses rites.

La nation est une forte réalité mythique, sensible lors des élections, mais aussi le 14 juillet et lors des cérémonies commémorant des victoires.



Le troisième élément du trépied, en revanche, est difficile à définir. Bien sûr, la tribu de la nation France, ce sont les Français, mais cet attribut constitue-t-il un ciment fort en dehors des guerres ? Lorsque des politiques font l'apologie enfiévrée de l'Europe, des moralistes celle de l'Humanité et que, par ailleurs, on ergote sans fin sur le code de nationalité (droit du sol ou droit du sang ?), le fait d'être français ne procure pas un vif sentiment de connivence.

Cela ne rend pas pour autant dérisoire son évocation lors des élections. D'abord parce que c'est le seul trait commun à tous les électeurs et, ensuite, parce que, si sceptique qu'elle soit à l'égard des promesses des candidats, l'opinion publique aime à croire qu'au-dessus de l'Etat et de ses pesantes machineries, il y aurait une âme, une volonté qui prendrait le visage de ses élus. C'est peu opérant, mais ce peu a un prix infini.

L'ÉTAT, UN ENSEMBLE MAL COORDONNÉ DE RITUELS PUISSANTS

Classiquement, on définit l'Etat comme le droit plus la force, par contraste avec les tyrans de jadis et d'aujourd'hui qui manient arbitrairement la force. Mais il est clair que ces deux ingrédients ne suffisent pas à rendre compte du bon fonctionnement d'une administration publique.

Pour que l'enseignement, l'armée, la justice, la santé publique fonctionnent, il faut un haut degré de complicité entre fonctionnaires et usagers, et entre les fonctionnaires eux-mêmes. Les textes et les menaces de sanction opèrent comme des références ultimes, mais les comportements quotidiens qui assurent la bonne marche sont hautement ritualisés, au nom de mythes très valorisés, tels que l'accès de tous au savoir ou aux soins médicaux, et perpétués par des corps de fonctionnaires, tribus à fortes normes.

J'ai fait sentir ailleurs [5] l'importance des tribus et des rites sur l'exemple de l'automobiliste qui s'arrête à un feu rouge. Un tel événement n'est possible que si le feu est en bon état, ce qui suppose vigilance et dévouement de nombreux intervenants, et si l'automobiliste le respecte même quand il n'y a ni menace de procès-verbal, ni menace d'accident. Si plus personne ne respectait les feux rouges, comme à Naples, la police n'y pourrait rien.

Le problème est que ces divers triangles rites-mythes-tribus qui perpétuent la vie de l'Etat sont nés en désordre, certains depuis des siècles, et il est fréquent qu'ils servent des finalités contradictoires, parfois ouvertement conflictuelles. Il n'est qu'à songer à la guerre permanente que se livrent le ministère des Finances et les



L'activité d'un gouvernement se réduit pour l'essentiel à celle d'un atelier d'entretien qui prévient les incendies, plus celle d'une caserne de pompiers qui éteint ceux qui se sont déclenchés quand même.

ministères dépensiers et, à l'intérieur même du ministère des Finances, la direction du Budget et la direction du Trésor. Cela résulte souvent de l'affrontement de mythes contradictoires ; par exemple, au Budget, le contrôle démocratique des dépenses de l'Etat, qui impose leur fixation annuelle, et du côté du Trésor, la rationalité économique, c'est-à-dire le bon emploi de l'argent du contribuable, qui exigerait des programmes pluriannuels.

Tout cela constitue un système d'une affolante complexité, que personne ne peut contempler dans son ensemble, et qui fonctionne parce que des dizaines de milliers d'agents, fonctionnaires et élus, œuvrent infatigablement pour empêcher les catastrophes. Le sociologue Philippe Roqueplo, après avoir longuement scruté le fonctionnement d'un gouvernement, en a conclu [8] que son activité se réduisait pour l'essentiel à un atelier d'entretien qui prévient les incendies, plus une caserne de pompiers qui éteint ceux qui se sont déclenchés quand même.

Dans le même esprit, M. Edgard Pisani déclarait en mai 1968, alors que toute la France débattait de changements profonds voire de révolutions, que les aspects de la vie de l'Etat qui n'étaient discutés par personne représentaient 95 % du Budget.

Pourtant, les politiques ne sont pas réduits à la passivité et le changement est possible. J'y reviendrai plus loin, après avoir évoqué le troisième pôle, la société.

*Le général de
Gaulle, qu'on l'aimât
ou non, donnait à la
nation un visage
altier.*



LA SOCIÉTÉ, DES MYRIADES DE TRIBUS IMBRIQUÉES

La vision globale dont dispose un gouvernement sur la société est dominée par des considérations économiques : l'ONU classe les pays par leur PIB par habitant, et le chiffre de la croissance annuelle est fréquemment publié et commenté [9].

Or, il se trouve que le PIB par tête en France était en 1960 environ trois fois plus faible, en francs constants, qu'en 1994 ; ce dernier étant évalué à 10 000 F par mois [10], celui de 1960 était donc compris entre le SMIC et le RMI de 1994, c'est-à-dire entre le revenu le plus pauvre des salariés et celui du plus pauvre des chômeurs.

Pourtant, le souvenir que l'on garde de la société de 1960 est marqué, si l'on excepte les affaires d'Algérie, par un bonheur de vivre qui contraste avec les inquiétudes que tous les candidats aux présidentielles de 1995 ont abondamment soulignées. Une vive croissance économique

faisait que les entreprises anciennes et nouvelles prospéraient ; c'était l'envol de la consommation d'automobiles et d'équipements domestiques ; il n'y avait pratiquement pas de chômeurs et le général de Gaulle, qu'on l'aimât ou non, donnait à la nation un visage altier.

Il semble donc que l'on soit globalement moins heureux en 1994 qu'on ne l'était en 1960, mais c'est un étrange détournement de langage que de qualifier la crise d'aujourd'hui d'économique, au sens strict de la production des richesses et du niveau des revenus, puisque, si l'on s'en tient aux froides statistiques sans analyser leur contenu, il semble que la plupart des chômeurs d'aujourd'hui sont mieux rémunérés que la plupart des Français de 1960. Ce qui est en cause, c'est la capacité de notre société à nourrir l'identité de ses membres de leurs semblables. Il y a en Espagne, par rapport à la France, un pourcentage double de chômeurs, mais il n'y a pratiquement pas de SDF [11], alors qu'on en dénombre des centaines de milliers en France, car en Espagne tout le monde trouve un toit accueillant.

La question est donc de la considération dont bénéficie chaque individu, des tribus qui le reconnaissent, et l'on ne peut que prendre acte de l'ignorance dans laquelle se trouvent l'opinion et l'Etat en la matière. De loin en loin, une statistique inquiète : consommation de psychotropes en tous genres, vieillards souffrants et solitaires, et puis on n'y pense plus.

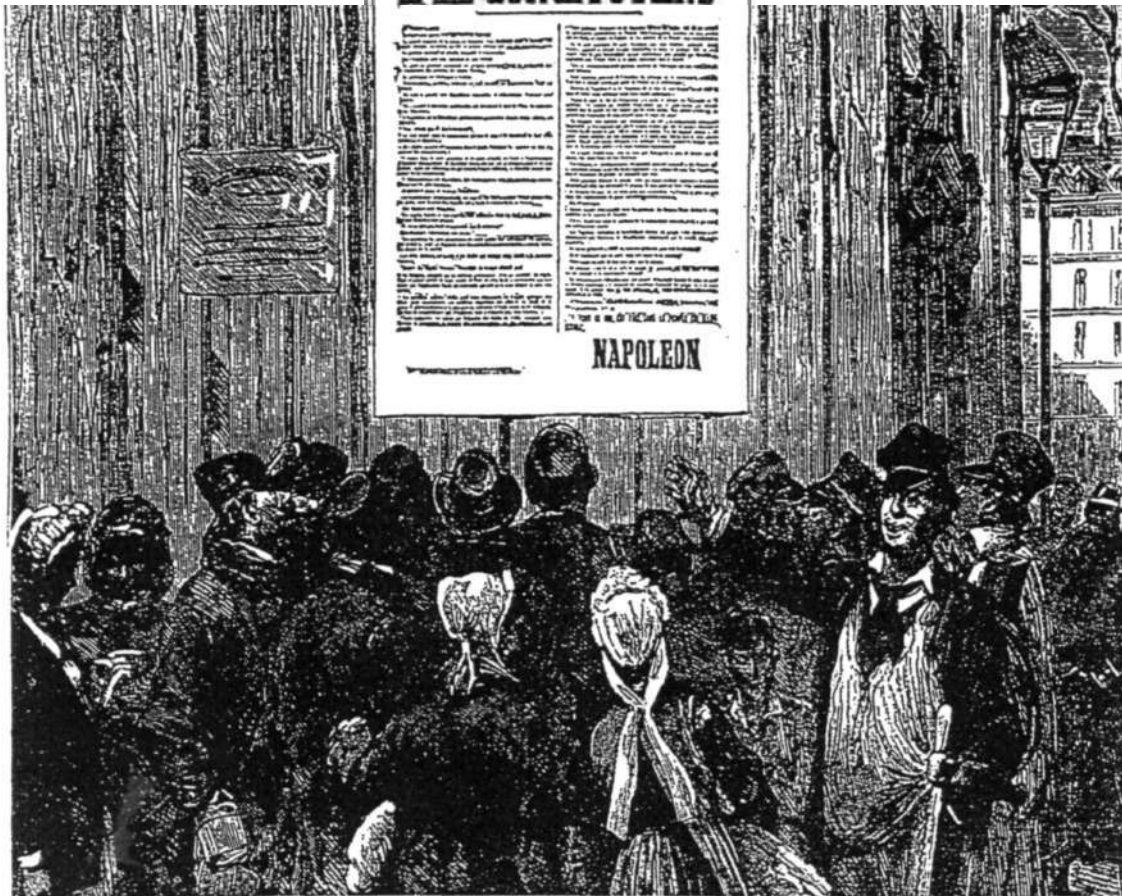
Mais les phénomènes de société se révèlent aussi par des aspects heureux, largement étrangers à l'Etat. On découvre des centaines de milliers d'adhérents aux associations d'amoureux de la nature, des milliers de clubs de collectionneurs, des cercles de musique, de théâtre et de poésie, d'innombrables sportifs, bien sûr, et des millions d'amateurs et de créateurs de bonne cuisine [12].

L'opinion est tout naturellement portée à réclamer à l'Etat des remèdes aux malheurs et aux inquiétudes, tout en souhaitant qu'il laisse vivre et qu'il aide les tribus heureuses. En a-t-il les moyens ? Cela pose le problème du changement.



CHANGER

Gouverner, dit-on, c'est rendre possible ce qui est nécessaire. Traduit dans le langage de mon trépied, cela désigne trois sortes de tâches : réparer un pied défaillant, éliminer un trépied devenu inutile ou nuisible, créer un trépied qui



« Gouverner, disait Napoléon, c'est faire croire ».

s'impose. Je pense que j'ai classé là les problèmes de l'Etat par difficulté croissante.

Les acteurs de la vie gouvernementale disent volontiers que leur activité quotidienne comprend trois temps forts : interpellier l'opinion (« Gouverner, disait Napoléon, c'est faire croire »), fabriquer des textes, procéder à des nominations.

Or, agir sur l'opinion évoque le domaine des mythes ; fabriquer des lois et des règlements, c'est tenter d'agir sur les comportements, notamment sur des rites ; et le choix des titulaires de postes de responsabilités tient toujours compte, à côté de leurs mérites propres, de leur affiliation à telle ou telle tribu. C'est ce que j'entends par l'entretien de chaque pied des trépieds.

La difficulté de ces tâches réside dans le fait que chacune de ces initiatives a toujours des effets dans d'autres domaines que celui visé. Il en résulte un travail fébrile et souvent violent de négociations et de compromis finement décrit par Ph. Roqueplo [8]. Donc, tout change tout le temps.

Mais l'opinion publique ne ressent pas cela comme de vrais changements, car les catastrophes évitées ne sont pas très visibles. Par exemple, François Bloch-Lainé explique [13] à quelles laborieuses intrigues il a dû se livrer, en tant que directeur du Trésor, pour être toujours en mesure de payer les fonctionnaires à la fin du mois. Ce que l'opinion réclame, c'est des

réformes qui fassent disparaître des choses qu'elle déteste. Par exemple, il est périodiquement créé un ministère chargé de simplifier les procédures administratives, avec des résultats généralement peu probants.

Deux exemples d'éliminations souhaitées et régulièrement promises : les grands corps de l'Etat et les cabinets de ministre. Aux premiers, on reproche d'usurper le pouvoir politique et économique et, aux seconds, d'usurper le pouvoir administratif. Il ne fait pas de doute que cela pose de vrais problèmes face à l'évolution du monde actuel, car ce sont souvent les mêmes personnes que l'on trouve dans les deux camps, ce qui écarte d'autres talents.

Mais avant de procéder à leur élimination, il est sage de s'interroger sur l'origine de ces pratiques et leurs éventuelles vertus. Il faut d'abord noter qu'elles répondent à deux aspirations fortes, encore que contradictoires, de l'opinion française : mettre la sauvegarde de l'intérêt général à l'abri des combinaisons politiciennes, et combattre le pouvoir des bureaux. P. Rosanvallon date avec précision l'apparition du phénomène des cabinets : il coïncide avec la promulgation du statut général des fonctionnaires en 1946. Ayant perdu le pouvoir de déplacer et nommer à leur guise leurs collaborateurs de l'Administration, les ministres se sont entourés de personnes de confiance librement choisies par leurs soins.

Ces deux institutions tant décriées ont donc leurs raisons d'être. Non que je les défende à tous crins, mais il paraît raisonnable de songer à la manière de remplir les mêmes fonctions dans l'éventualité où on les supprimerait. Il est surprenant qu'un penseur aussi avisé que Michel Crozier ait négligé cette précaution, dans un livre [14] où figurent par ailleurs de fines analyses sur les tares de l'Administration française.

Sur les difficultés de construire du nouveau, l'exemple le plus sensible de nos jours est la lutte contre le chômage. Tous les gouvernements depuis près de quinze ans en ont fait une priorité, mais la courbe de croissance du nombre de chômeurs n'a pas daigné s'en apercevoir. Sans doute les diverses mesures d'assistance mises en place ont-elles atténué les souffrances, mais les mesures d'incitation à l'embauche sont restées à peu près lettre morte.

C'est l'effet d'une confusion des genres. Il n'y a aucune raison pour que la machine économique assure le plein emploi [15], bien au contraire ; sa finalité est de gagner de l'argent en vendant des biens et des services, et la diminution d'effectifs à production constante est reconvenue, sous l'effet du progrès technique, comme le plus rentable des investissements dans la plupart des branches.

Le chômage est essentiellement un problème de société. Pour s'en convaincre, on peut remarquer qu'il n'y a pas trois millions de sans-emploi, mais 33 millions (58 millions d'habitants moins 25 millions de personnes actives) qui ont pour la plupart un revenu et une dignité sociale qui les satisfont. J'ai un jour suggéré un remède contre le chômage : tout en continuant à dénombrer les chômeurs au niveau des collectivités locales, cesser de publier le décompte global au niveau du pays. Cette publication fait de ce chiffre un enjeu national, donc un problème de gouvernement, alors que les problèmes et les solutions concevables sont très diversifiés localement [16]. Mais en disant cela, je commettais la même erreur que Michel Crozier : il est sûrement aussi difficile de supprimer un rite que d'éliminer une tribu.

On entend parfois vanter des manières de gérer les peuples qui réussissent dans d'autres pays, avec l'idée de les adopter chez nous. Par exemple, certains évoquent avec envie la paix intérieure et extérieure dont jouit depuis des siècles la Suisse, pays que Dominique Schnapper évoque à plusieurs reprises dans son ouvrage. Elle explique que la grande diversité des populations qui la composent ne fait pas obstacle à leur sereine cohabitation, parce que chaque village règle à sa guise les principaux problèmes de la vie collective, avec un appel très fréquent aux « votations » populaires, les décisions ne remontant au niveau cantonal et fédéral qu'en cas de nécessité.

Mais un Français ne manque pas de déplorer chez nos voisins helvétiques une lourdeur des relations personnelles, une chape d'ennui qui contrastent avec la douceur de vivre tant vantée de son propre pays. J'y vois pour ma part un lien étroit avec les deux organisations politiques : en France, le pouvoir étant très loin des citoyens, chacun a le sentiment de faire ce qu'il veut tant qu'il respecte à peu près les lois inventées à Paris. Un citoyen suisse, par contraste, vit continuellement sous le regard de ses voisins qui ont à chaque instant le pouvoir de sanctionner ses écarts. Les rites voyagent mal de tribu à tribu.

Toutes ces remarques conduiraient à conclure que l'interaction des phénomènes collectifs est si complexe que les gouvernants doivent borner leurs ambitions à veiller au grain. Pourtant, innovation et révolutions s'observent. La Révolution de 1789 est toujours citée en exemple et les historiens relèvent qu'entre juillet et décembre de cette année-là, l'Assemblée Constituante a mis en place les traits essentiels de la France d'aujourd'hui.

Mais ces réformateurs épiques bénéficiaient de circonstances improbables : un système monarchique à bout de souffle et des décennies de travaux des philosophes qui raisonnaient avec passion, mais avec patience, sur de nouvelles manières de faire. Lorsque l'édifice royal s'effondra, les idées étaient mûres pour exploiter l'événement et rebâtir une société.

Je propose de voir là le caractère général de tout changement substantiel : c'est la rencontre d'un séisme et d'une longue patience. Sans séismes, l'intrication des forces en place laisse peu de chance aux innovations ; sans effort de réflexion préalable, le séisme n'est pas exploité. Les élections telles que les présidentielles fabriquent de petits séismes qui offrent la possibilité de quelques changements dans les mythes, les rites et les tribus durant quelques semaines (le fameux état de grâce). C'est une grande vertu des alternances démocratiques que de prévoir des trépieds de rechange.

LE CRÉPUSCULE DES IDÉES SIMPLES

On comprend mieux, à la lumière de ces remarques, la prudence dont ont fait montre MM. Balladur, Chirac et Jospin en avril 1995, prudence plus nécessaire que jamais. Les périls intérieurs et extérieurs n'ont jamais été aussi imprévisibles, les mécanismes de gestion n'ont jamais été aussi contraignants, ni l'opinion aussi informée et critique. Il est d'ailleurs à noter que des leaders politiques de la magnitude des de Gaulle, Mao-Tsé-Tung, John Kennedy ou Salvador Allende ont disparu de la planète, en tout cas dans leur aptitude à produire des mythes mobili-

sateurs. On a le sentiment qu'il ne reste plus que des gestionnaires sans grand charisme qui ne peuvent cacher leurs perplexités.

Plus de grands hommes, donc, mais aussi plus de grands mythes à vocation universelle. Le rêve marxiste est mort presque partout, et si l'économie de marché est aujourd'hui à la mode, les difficultés de l'Europe de l'Est, la persistance du sous-développement et les angoisses des pays développés eux-mêmes conduisent à en relativiser les vertus.

Tandis que s'estompe le mythe de l'homme universel, se manifestent des phénomènes tribaux de plus en plus virulents, notamment en Afrique, en ex-Yougoslavie et en Russie. Le projet de l'Europe, tel que l'exprimait le traité de Rome, a engendré une grouillante tour de Babel où non seulement les nations, mais même les régions, revendiquent avec obstination la sauvegarde de leurs singularités.

Se fait lentement jour l'idée que ce que tous les hommes ont en commun, ce ne sont pas

des réponses mais des questions, celles de la survie et de la souffrance, des relations avec la nature et de la reconnaissance par autrui, et que les réponses sont infiniment diverses et toutes *a priori* dignes d'attention. L'essence de la démocratie ne serait donc plus, comme le croyaient les philosophes des Lumières, le règne d'une commune raison, mais un perpétuel et confus affrontement de tribus et de mythes, de palabres sans autre portée immédiate que d'assurer chacun qu'il a été entendu, et de compromis inesthétiques et provisoires. Les phénomènes de société sortiraient alors de la place subalterne où les confine l'hégémonie de la nation et de l'Etat, pour devenir en toute légitimité la substance essentielle des rêves.

EXAMEN DE QUELQUES OBJECTIONS

Une première version de ce texte s'arrêtait ici, et je l'ai soumise à un certain nombre de

A constater les dégâts que peut causer une simple grève des transports, le sentiment qui domine face à la complexité d'une société prospère et démocratique, n'est pas : pourquoi ça ne change pas ? mais : pourquoi ça marche ?





L'idée de proposer à tout le monde de se produire dans les espaces publics du pays le jour du solstice d'été a rencontré un succès tel que quatre-vingts pays l'ont adoptée à l'exemple de la France.

lecteurs (2). Les objections recueillies peuvent se regrouper autour des thèmes suivants :

- ce texte laisse entendre que rien ne peut changer, sauf conjoncture improbable. On est pourtant en droit d'attendre des politiques plus de courage, et de la haute fonction publique plus d'inventivité ;
- il conclut sur la nécessaire promotion des faits de société, mais tourne court en matière de propositions concrètes ;
- c'est une méditation qui relève plus de la philosophie politique que de la gestion, et à ce titre il est trop succinct pour son ambition.

Ces remarques appelleraient d'amples développements, et je me bornerai à esquisser ci-après les éléments d'un débat.

Le changement

Dans mon esprit, le sentiment qui domine face à la complexité d'une société prospère et démocratique n'est pas : pourquoi ça ne change pas ? mais : pourquoi ça marche ? A constater les dégâts que peut causer par exemple une simple grève des transports ou des menaces terroristes, on se convainc avec Philippe Roqueplo [8] qu'il faut beaucoup de politiciens et d'administrateurs talentueux et dévoués pour qu'il n'arrive rien de fâcheux.

Le mot de « politique », qui a un statut si élevé dans beaucoup de discours, en particulier dans la pensée marxiste, devrait perdre peu à peu sa magie devant l'évidence des forces colossales et guère maîtrisables qui sont à l'œuvre dans la marche des sociétés. Le récent ouvrage de l'historien François Furet [17] montre avec clarté comment les illusions fascistes et communistes ont conquis des centaines de millions d'esprits au cours du XX^e siècle et n'ont laissé que des deuils et des ruines.

Cela étant, on doit penser qu'il n'existe pas moins de grands hommes politiques aujourd'hui que jadis, mais que font défaut les enjeux simples et mobilisateurs.

Quant aux fonctionnaires, il est vrai que l'urgence et la multiplication des dossiers les poussent à perpétuer les usages sans trop réfléchir, mais qu'y faire ? L'Amicale du Corps des Mines, au prix d'un effort collectif de longue durée [18], a suscité une réflexion libre mais organisée dont l'un des produits est la naissance de la présente série « *Gérer et Comprendre* » des vénérables *Annales des Mines*. Mais elle a bénéficié de circonstances sans doute difficiles à réunir ailleurs.

Promouvoir les faits de société

Ce texte développe des idées théoriques, et la question posée renvoie à celle de l'utilité des théories et des idées. Leur traduction directe en termes d'action est souvent hasardeuse.

Je dispose toutefois d'un exemple suggéré par une de mes lectrices, et qui illustre bien mon propos : la Fête de la Musique. L'idée de proposer à tout le monde de se produire dans les espaces publics du pays le jour du solstice d'été a rencontré un succès tel que quatre-vingts pays l'ont adoptée à l'exemple de la France. Voilà une initiative gouvernementale qui n'a nécessité que peu d'argent et qui permet à tous ceux qui savent jouer d'un instrument de se faire entendre et admirer.

Dans cet ordre d'idées, on pourrait imaginer de détrôner peu à peu l'emploi salarié dans la sphère économique au profit d'autres sources de dignité sociale. Un dirigeant d'entreprise qui se consacrerait à mi-temps à une activité non marchande et qui serait honoré de la même manière pour ces deux aspects de sa vie contribuerait à

(2) Il s'agit notamment de Mme Tatjana Globokar, MM. Michel Berry, Thierry Gaudin, Pierre-Noël Giraud, Eric Godelier, Alain Henry, Philippe d'Iribarne, Michel Juffé, Jacques Lévy, Georges-Yves Kervern, Paul Maruani, Jean-Marc Oury, Michel Villette. Qu'ils en soient remerciés.

DE L'ESPRIT DES LOIX

OU DU RAPPORT QUE LES LOIX DOIVENT AVOIR AVEC LA CONSTITUTION DE CHAQUE GOUVERNEMENT, LES MOEURS, LE CLIMAT, LA RELIGION, LE COMMERCE, &c.

à quoi l'Auteur a ajouté

Des recherches nouvelles sur les Loix Romaines touchant les Successions, sur les Loix Françaises, & sur les Loix Féodales.

TOME PREMIER.



A GENEVE,
Chez BARRILLOT & FILS.

« DE L'ESPRIT DES LOIX ». ÉDITION ORIGINALE.
(Bibliothèque de Bordeaux.)

« Je me réclame de la filiation du Prince de Machiavel et de L'Esprit des Loix de Montesquieu. »

une telle évolution, au même titre que nombreux sont ceux qui tirent d'ores et déjà une source d'épanouissement d'exploits sportifs ou de participation à des missions d'utilité collective. Dans cette voie se fait jour une solution durable aux problèmes de chômage et d'exclusion, développée notamment par Michel Berry [19].

Je n'entreprendrai pas d'être plus précis, compte-tenu de l'extrême diversité des faits de société, mais je constate, avec Michel Berry, qu'il faut de moins en moins de bras pour produire de plus en plus de biens, et que notre civilisation est la première de l'Histoire à placer l'emploi salarié marchand si haut dans l'échelle des valeurs.

SCIENCE POLITIQUE OU RECHERCHE EN GESTION

Plusieurs lecteurs m'ont fait observer que l'explication de mon énigme liminaire, à savoir le vague de certains discours électoraux, était bien courte, et je n'en disconviens pas. Il s'agissait dans mon esprit d'une simple entrée en matière pour un double dessein : éprouver la pertinence du triangle rites-mythes-tribus élaboré à l'échelle des entreprises [5] sur des objets nouveaux, et esquisser une approche d'ingénieur des problèmes de gouvernement des peuples. J'entends par là une étude de l'enchaînement des causes et des effets qui fasse autant qu'il est possible abstraction des jugements moraux et des passions partisans. Je me réclame à ce titre de la filiation du Prince de Machiavel et de L'Esprit des Loix de Montesquieu.

Il n'y a pas là un jeu d'esprit gratuit ni un projet purement académique. A voir les gouvernements de bords opposés se succéder et conclure à l'identique sur des dossiers, où pourtant leurs options idéologiques divergeaient ; à observer l'inefficacité persistante de mesures inspirées des modèles classiques des sciences économiques, je ne peux m'empêcher de songer à la médecine médiévale, qui comptait sans doute quelques succès, mais qui ne disposait que de faibles connaissances des lois de fonctionnement du corps. Mon effort vise à mettre au jour de telles lois dans la vie des sociétés, car, comme le disait A. Detœuf dans ses *Propos de O. L. Barenton, confiseur*, même si l'on est gêné par la loi de la pesanteur, il n'est pas raisonnable d'espérer en faire voter une autre.

REFERENCES

- [1] Claude RIVELINE. « Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations ». *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, décembre 1991.
- [2] Edwy PLENEL. « Les égarés de la gauche ». *Le Monde* du 16 mars 1995 et André Fontaine, « Restauration », *Le Monde* du 30 mars 1995.
- [3] *La dimension cachée*. Points, 1978.
- [4] Claude RIVELINE. « De l'urgence en gestion ». *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, mars 1991.
- [5] Claude RIVELINE. « La gestion et les rites ». *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, décembre 1993.
- [6] Marc BLOCH. *L'étrange défaite*. Gallimard, 1990.
- [7] Séminaire : « Crises et mutations » de l'Ecole de Paris du management, exposé de Jean-Jacques Duby le 20 janvier 1995.
- [8] Philippe ROQUEPLO. « Regards sur la complexité du pouvoir ». *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, juin 1990.
- [9] Claude RIVELINE, « Les lunettes du Prince ». *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, juin 1986.
- [10] Source : INSEE.
- [11] Source : Ambassade d'Espagne, bureau des affaires sociales.
- [12] Le record de croissance de toute la presse périodique française entre 1993 et 1994 a été : *Cuisine et vins de France* (+ 43 %, tirage 1,3 million d'exemplaires), suivi de peu par *La bonne cuisine* (+ 26 %, tirage 2,5 millions d'exemplaires) et *Guide cuisine* (+21 %, tirage 2,5 millions d'exemplaires). Source : séminaire « Vie des affaires » de l'Ecole de Paris du management, exposé de Rémy Unger le 5 mai 1995.

- [13] François BLOCH-LAINÉ, *Profession : fonctionnaire*. Seuil, 1976.
- [14] Michel CROZIER. *La crise de l'intelligence*. Interéditions, 1995.
- [15] Michel BERRY, « Puisque les entreprises ne peuvent éliminer le chômage ». *Le Monde Initiatives* du 16 novembre 1994 et *Le lampadaire*, n° 12.
- [16] Stéphane CAINE et Anne-Marie THIOLLET. *La ville et l'entreprise*, mémoire de fin d'études d'ingénieurs-élèves, juillet 1992. résumé dans *Annales des Mines. Réalités industrielles*, avril 1994.
- [17] François FURET. *Le passé d'une illusion*. Laffont, 1995.
- [18] Claude RIVELINE. « Les activités de réflexion au sein de l'Amicale du Corps des Mines ». *Annales des Mines*, janvier 1983.
- [19] Michel BERRY. « Puisque les entreprises ne peuvent éliminer le chômage... ». *Le Monde* du 16 novembre 1994, et « Il faut chercher des emplois ailleurs que dans l'entreprise ». *Info Matin* du 4 septembre 1995.