

LA VALEUR DE L'INCOMPÉTENCE : DE LA MAFIA TOUT COURT À LA MAFIA UNIVERSITAIRE. UNE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Pour la mafia, la régulation des marchés criminels par la violence n'est pas un choix économique satisfaisant. Il vaut mieux réguler par un lien de dépendance. La mafia universitaire ne relève-t-elle pas du même principe ? Comme on est d'autant plus redevable à quelqu'un qu'on est incompetent, la tentation est forte pour un mandarin de ne choisir que des incompetents afin de rester maître du jeu. La fidélité devient alors plus importante que le mérite. Dans un tel système, malheur à ceux qui approchent de la retraite ; ils n'auront plus le temps de renvoyer l'ascenseur, ils ne seront plus rien, ils n'auront plus aucun pouvoir. Mais il reste une dernière question : que se passe-t-il lorsqu'on feint d'être incompetent ?

Par **Diego GAMBETTA** (TEXTE D'UN DÉBAT TRANSCRIT PAR **Hervé DUMEZ**)

Le 9 décembre 2005, le séminaire doctoral du Centre de Sociologie des Organisations (CSO) accueillait Diego Gambetta, professeur de sociologie à Oxford et connu pour son travail d'analyse de la mafia (1), qui présentait le chapitre 9 de son livre (à paraître) : Crimes and Signs : Cracking the Codes of the Underworld. Princeton, NJ, Princeton University Press, 2006.

Une première version de ce texte a paru dans le Libello d'Aegis n° 2, février 2006, téléchargeable à l'adresse : <http://crg.polytechnique.fr/reseaux/laegis.htm>

(1) GAMBETTA Diego, *The Sicilian Mafia : The Business of Private Protection*. Cambridge (MA), Harvard University Press, 1993.

La démarche de Diego Gambetta repose sur quatre points fondamentaux. D'abord, on ne peut faire de bonne théorie qu'en rompant avec les évidences du sens commun. Ensuite, pour rompre avec ces évidences, rien ne vaut le recours aux théories, aux concepts, et aux modèles économiques. Non que ceux-ci décrivent la réalité (les économistes s'occupent finalement assez peu du réel), mais parce que, subtilement appliqués, ils ont précisément cette fonction de permettre au chercheur de rompre avec les évidences. L'important est d'appliquer les modèles économiques de manière imaginative. Troisième point, pour construire la théorie, il faut partir des faits eux-mêmes,

mais des faits inattendus, des faits les moins évidents, les plus surprenants, qu'il faut aller chercher. Enfin, il est enrichissant de s'intéresser à des situations extrêmes, caractérisées notamment par la pression qui s'exerce alors sur les individus.

LE PROBLÈME

La mafia présente une série de caractéristiques intéressantes (mais elles sont également communes à toutes les formes de crime organisé). Les mafieux sont sujets aux « accidents ». Ils sont toujours prêts à disparaître pour échapper à leurs poursuivants éventuels. Ils ne jouissent d'aucune possibilité de protection légale. Ils sont normalement animés d'orientations plus égoïstes que la moyenne de la population. Ils sont enclins à prendre des risques (notamment celui de la prison), et ils sont assez peu dissuadés par la menace des peines.

D'où un paradoxe : les mafieux ont besoin de partenaires mafieux pour arriver à leurs fins, mais ils peuvent très difficilement leur faire confiance. Comment procèdent-ils ? La réponse « évidente » à la question de la confiance dans un tel contexte est celle de la menace et du recours à la violence.

LA DÉCONSTRUCTION DE L'ÉVIDENCE, GRÂCE AU RECOURS AUX CONCEPTS ÉCONOMIQUES

Raisonnons de manière économique. Le coût du recours à la violence, en cas de rupture de la confiance, incombe à celui qui a été trahi, et non au traître. De plus, ce coût est élevé – le risque étant important (même si la dissuasion pénale ne fonctionne pas forcément aussi bien qu'avec les honnêtes gens, elle fonctionne dans une certaine mesure). Et puis, si l'on reprend la liste des caractéristiques des mafieux, on voit que celles-ci rendent difficile la régulation par la violence : par exemple, comme on l'a signalé, les mafieux sont normalement aptes à disparaître pour échapper à ceux qui les poursuivent (policiers ou autres mafieux). Plus profondément, l'économie éclaire bien cette difficulté de la régulation par la violence. En effet, si c'est la violence qui régule le marché, celui-ci voit son développement entravé. Beaucoup préfèrent ne pas y entrer. Et ceux qui y entrent sont ceux qui ont surmonté la barrière à l'entrée : ce sont donc des gens pour qui la violence n'est pas un problème, c'est-à-dire les plus dangereux et les moins fiables – on a là un phénomène de sélection inverse. Un petit raisonnement économique montre facilement que l'évidence – le recours à la violence comme régulateur – ne peut pas fonctionner. Il faut donc chercher autre chose, des alternatives à la violence, plus subtiles et moins évidentes.

LES AUTRES FORMES CLASSIQUES DE RÉGULATION DES MARCHÉS CRIMINELS

La mafia – mais ce n'est pas le seul marché criminel à fonctionner ainsi – est finalement assez économe en violence. D'autres formes de régulation interviennent. Il y a tout d'abord l'établissement d'un code de l'honneur. Dans un article du *Katmandu Post* (3 mars 1998), les enseignants de la plus grande école de vol de la capitale du Bangladesh expliquent comment ils inculquent à leurs trois mille élèves l'« art ancestral et honorable du vol » : le travail du *pick-pocket*, la manière de rentrer par effraction dans un domicile de particulier sans faire trop de dégâts et avec une violence minimale, etc. On peut également augmenter les coûts de la trahison de la confiance. Par exemple, le tatouage qui se pratique dans nombre d'organisations de type mafieux est une façon d'élever les coûts de sortie du système. Il y a également l'acceptation de la transparence : le fait de donner son numéro de téléphone, ou le fait d'échanger des otages (on se souvient que le phénomène des otages réciproques a été étudié d'un point de vue économique par Oliver Williamson (2)). Mais il existe, selon Diego Gambetta, une autre forme de régulation, reposant sur l'incompétence.

LA RÉGULATION PAR L'INCOMPÉTENCE

Méthodologiquement, Diego Gambetta pense que la théorie doit se construire sur le repérage et l'analyse de faits discrètement dissonants (3). En lisant et relisant les témoignages des mafieux lors des procès en Italie, les autobiographies écrites au fin fond des prisons, le témoignage de Joseph Pistone (le seul agent du FBI à avoir réussi à s'infiltrer dans la mafia et à y être resté six ans – un film a été tiré de son expérience, *Donnie Brasco* avec Al Pacino et Johnny Depp), quelque chose a fini par frapper le chercheur. Dans un monde où l'*ego* a une dimension importante, où il doit inspirer le respect, où l'honneur est mis en avant, on constate une étrange capacité des chefs à l'autodérision quant à leur intelligence. Les mafieux se disent très facilement incompétents, sur le ton de la plaisanterie. Ils mettent souvent en avant leur peu d'intelligence. Ils ne revendiquent qu'une chose : ils sont là pour faire appliquer des règles, et dans ce domaine ils ne plaisantent pas. Là, ils se font respecter. Pour le reste, ils disent ne connaître rien à rien, et il semble que ce soit vrai. On pense souvent que la mafia gère des activités. C'est faux : la mafia « protège », ce qui est très différent. La mafia ne pratique pas

(2) WILLIAMSON Oliver E., *Les Institutions de l'économie*. Paris, InterEditions, 1994.

(3) *Punctum saliens* – voir DUMEZ Hervé « Équifinalité, étude de cas et modèle de l'enquête ». *Le Libellio d'Aegis*, n° 2, février, pp. 18-21, 2006.



© THE ART ARCHIVE/DAGLI ORTI

Deux mandarins de la cour de la dynastie Ming, Chine, xv^e siècle (*Bibliothèque de Topkapi, Istanbul*).

le trafic de drogue : elle le supervise et prélève un pourcentage. L'incompétence affichée est un signal donné à ceux qui gèrent les activités que la mafia ne va pas entrer dans leur *business* (4). Un mafioso se spécialise dans le contrôle du *dealing*, jamais dans le *dealing* lui-

(4) La seule exception, ce sont les casinos : la gestion proprement dite de leur activité ne représente quasiment rien, peut-être 10 % du chiffre d'affaires. Les 90 % restants relèvent de la surveillance, de la supervision, du repérage de l'escroquerie possible à tous les niveaux, c'est-à-dire du travail même de la mafia.

même. Car s'il avait une compétence en matière de *dealing*, il ferait peur en tant qu'entrant potentiel, et il ne pourrait plus assurer son rôle d'arbitre dans les situations de conflit qui ne manquent pas d'apparaître, ayant des intérêts dans le business lui-même. Afficher son incompétence est une manière de dire aux gens : « vous pouvez compter sur moi – même si je le voulais, je ne serais pas capable de vous entourlouper ». Il y a donc une régulation productrice de confiance par l'incompétence.

LE CAS DES MARCHÉS UNIVERSITAIRES CORROMPUS

Il arrive que des marchés universitaires fonctionnent eux aussi sur la valeur de l'incompétence. Les règles en sont :

- la fidélité à un mandarin est plus importante que le mérite (recherche ou enseignement) ;
- le « crédit » est la dimension essentielle du fonctionnement du marché. Quand une commission se réunit pour des nominations, les mandarins font passer les poulains de leurs collègues, sachant que ceux-ci leur rendront la pareille dans une situation similaire future. S'ils ne le font pas, ils savent qu'ils feront l'objet de rétorsion. Le système peut durer des années, voire des dizaines d'années, ce qui correspond à l'horizon temporel de la réalisation des échanges, de la matérialisation des certificats de crédit ;
- un mandarin qui approche de la retraite n'est brusquement plus rien. Tout le monde sait qu'il ne sera plus à même de rendre dans le futur un crédit effectué dans le présent. Il n'a donc plus aucun pouvoir.

Dans un tel marché, les universitaires qui attribuent les postes ne sont pas simplement mauvais : ce sont généralement les pires. Ils forment une kakistocratie : le pouvoir des mauvais. Pourquoi ? Est-ce simplement du fait d'un arbitrage : les meilleurs en recherche n'ont pas le temps de se consacrer aux jeux de pouvoir, et ceux qui se consacrent aux jeux de pouvoir ne peuvent plus faire de recherche ? Il y a de cela, bien évidemment. Mais ce n'est pas la seule explication, ni même l'explication centrale. L'incompétence est un signal envoyé aux collègues : ils voient que sans le système, vous n'avez aucune chance de faire carrière, donc que vous serez loyal. Quand on récompense un bon, il estime que ce n'est qu'une reconnaissance naturelle de ses talents et il n'est pas autant enclin à la loyauté – Machiavel a théorisé cela. Pire est le candidat, plus haut le pouvoir de celui qui a réussi à le faire nommer. L'incompétence est une façon de se lier les mains dans certains domaines, de montrer que l'on devra tout au système, donc de l'assurer de sa loyauté future. Un de ses professeurs avait dit à Diego Gambetta : « quand vous êtes bon dans ce que vous faites, il faut toujours vous excuser ». Un collègue économiste avait la vision dynamique suivante : de génération en génération, on choisit de pire en pire, jusqu'à ce qu'on en soit arrivé à un niveau d'incompétence tel que le système n'est plus capable de distinguer entre un incompetent et un bon, donc de donner le poste au premier. A ce moment-là, un renversement est possible.

QUESTIONS ET RÉPONSES

Questions – Si le système est vrai, alors le moyen de progresser est de feindre l'incompétence ; mais si je feins

moi-même l'incompétence, alors je me doute que d'autres font pareil – chacun soupçonne l'intelligence cachée des autres, et le système ne peut plus fonctionner. Pensez-vous que les mafieux sont conscients de cette dimension de l'incompétence et qu'ils en jouent ? Mais s'ils en jouent, encore une fois, le système ne peut pas fonctionner comme vous l'analysez.

Réponses de Diego Gambetta – Il y a là une série de très bonnes questions. Les mafieux sont-ils conscients de la manière dont le système fonctionne et feignent-ils l'incompétence ? Ils ont une intelligence pratique du système (je n'ai jamais dit qu'ils étaient totalement incompetents sur tous les plans. Il s'agit d'une incompétence sélective : sur le plan de la supervision et de leur rôle d'arbitre, ils sont compétents) : ils savent visiblement (même s'ils n'en jouent pas consciemment) qu'ils ont intérêt à se positionner d'une certaine manière dans le jeu, ce positionnement étant celui de l'incompétence. Ils savent – encore une fois d'une intelligence pratique – qu'on ne leur reprochera pas leur incompétence, que celle-ci ne menace pas le respect qui leur est dû, qu'elle le favorise plutôt. Par ailleurs, il y a un phénomène de spécialisation : certains se spécialisent dans la compétence, d'autres dans l'incompétence, il y a là une forme de spécificité des actifs (*asset specificity*). Le passage (*switch*) de l'un à l'autre devient de plus en plus coûteux au fil du temps. Enfin, le cas universitaire illustre un autre point important. Dans un système corrompu, la pire corruption vient du fait que plus personne ne sait où il se situe dans l'échelle de l'incompétence. Les incompetents se retrouvent entre eux et il n'y a plus de point de repère. On peut se croire un compétent jouant le jeu de l'incompétence alors que l'on est réellement devenu incompetent. Le seul moyen de le savoir, c'est de sortir du système en essayant de publier dans des revues à relecteurs anonymes ou des presses universitaires prestigieuses (mais la corruption du système ne peut-elle pas aller jusqu'à créer des revues entre incompetents fonctionnant sur le mode du système corrompu ?).

Question – Votre analyse fait peu de place aux institutions.

Réponse – Pour faire de la bonne théorie, il faut s'éloigner du sens commun, des réponses évidentes. Les institutions apportent une réponse trop évidente lorsque l'on s'interroge sur les phénomènes de confiance, de loyauté réciproque. Par leur évidence, elles masquent des phénomènes plus subtils et plus intéressants. C'est aussi pourquoi je m'intéresse à un cas aussi extrême que la mafia : on est face aux individus les plus « bruts » qui soient et qui ont peu d'institutions. Du coup, son fonctionnement fait apparaître des mécanismes originaux et plus fondamentaux que celui des institutions.