

Une rencontre avec Claude Riveline

Élisabeth Szuyska

Cet entretien avec Claude Riveline a eu lieu le 3 mars 1988, dans son bureau de l'École des Mines. Il a été mené par Élisabeth Szuyska, secrétaire générale du CRG. Élisabeth, comme son patronyme l'indique d'origine polonaise (ce qui explique un passage de l'interview), était un personnage essentiel du CRG de l'époque. Sous le titre "Voyage avec Claude Riveline", ce texte a paru dans la Gazette du CRG, n° 23, publication de statut original puisque à la fois interne et externe au laboratoire.

J e ne suis pas plus tôt assise, après avoir admiré la vue sur le Luxembourg, que, quittant le bureau boisé dont les vitrines et les tiroirs témoignent qu'il fut autrefois un cabinet de paléontologie, nous partons. J'ai à peine le temps de saisir mon bloc et mon stylo et nous voici en 1959 en Algérie où le jeune polytechnicien Claude Riveline fait son service en pleine guerre comme officier de cavalerie (à dos de mulet). Rappelé, il y retourne en 1961 et 1962 (l'année de l'indépendance), mis par l'Armée à la disposition de l'Administration pour s'occuper des affaires concernant l'artisanat.

Commence alors une autre aventure. Elle a de quoi faire rêver. Claude Riveline va faire pendant un an le tour du monde ou presque. Ce voyage lointain lui est offert par la Fondation Singer Polignac (née d'une idylle à la fin du XIX^e siècle entre les machines à coudre et le cognac) qui s'est donné pour mission de faire rayonner la culture et qui accorde tous les deux ans, depuis 1958, une bourse permettant, sans toutefois faire des folies, de visiter les pays de leur choix à quatre ou cinq jeunes gens auxquels, en contrepartie, on demande seulement de rédiger à leur retour un rapport d'une trentaine de pages.

(Dans l'avant-propos du fascicule rassemblant les 5 rapports de cette année-là j'ai lu que les bénéficiaires devaient être des jeunes gens – ou filles – « dont on peut espérer qu'ils compteront un jour dans les conseils de la Nation »).

D'octobre 62 à septembre 63, Claude Riveline visite l'est de l'Europe, l'URSS, l'Asie (excepté la Chine rouge qui n'ouvrait encore guère ses frontières), les États-Unis d'Amérique, l'Amérique Latine, les Antilles. Je pense qu'il a dû regretter de ne pas être allé en Chine car il semble porter de l'admiration à l'esprit d'entreprise et au courage des Chinois expatriés. Il devra se contenter de Hong-Kong, ville dont il dit dans son rapport qu'après Paris il aimerait le mieux y vivre. Il a rapporté de ce voyage des souvenirs enthousiastes et, dit-il, la résolution de ne jamais devenir un bureaucrate : "Partout où j'allais, je rencontrais des gens qui savaient de quoi ils parlaient, car j'ai visité des mines, qui présentent cet intérêt de se trouver par

nature n'importe où et fournissent l'occasion de connaître plus que les hauts-lieux du tourisme."

Ce voyage magnifique il le doit, en partie, à l'amitié indéfectible de Raymond Fischesser qui était à ce moment-là sous-directeur de l'École des Mines et dont Claude Riveline me fait pendant un bon quart d'heure un affectueux portrait.

« C'est mon maître, mon guide, il a toujours veillé sur moi. Il ne manque jamais, s'il est à Paris (car bien qu'en retraite il s'occupe encore de trente-six mille choses et est président d'une quantité d'autres), de me faire une visite quotidienne. »

(J'aurai l'occasion de le constater lorsque ce beau vieux monsieur viendra, tout-à-l'heure, nous parler avec un accablement feint du voyage en Inde qu'on lui propose et invoquera pour s'en défendre son grand âge en se vieillissant, avec coquetterie, d'une année)

En 1962, ils étaient donc cinq à bénéficier de ce somptueux cadeau : Claude Riveline, Alfred Jobin, interne en médecine, Jean-Pierre Leclerc de l'ENA, Pierre Nora, agrégé d'histoire et Jacques Lautman, philosophe, ancien élève de l'École Normale Supérieure.

(Que le monde est petit ! Bien que Jacques Lautman n'ait pas choisi tout à fait le même itinéraire et ait préféré l'Afrique Noire à l'Amérique du Sud, voilà que nous tombons dessus sans que je m'y attende. Cela faisait un moment que je lorgnais un peu du côté de mon bloc en me demandant si j'allais pouvoir poser une seule de mes questions si soigneusement préparées. Car, pour le préambule, mûrement réfléchi, c'était plutôt râpé. L'idée choc qui sous-tendait cette entrevue c'était « démythifions » ou, pour paraphraser le Petit Robert toujours de bon conseil, essayons de représenter de manière plus proche de la réalité ce personnage déformé et amplifié sans nul doute par l'imagination collective. Parce que j'ai beau habiter au CRG depuis bientôt 15 ans, je n'ai jamais eu tellement l'occasion de me faire une opinion par moi-même. Les rapports avec lui s'étaient bornés à quelques coups de téléphone, à une ou deux lettres, à un petit salut dans un couloir ou dans une salle de soutenance de thèse. Peu de choses finalement et uniquement à cause de la Gazette, laquelle Gazette m'a valu d'ailleurs, lors de la sortie du premier numéro, une belle engueulade pour une biblique histoire de paille et de poutre. Cela s'est arrangé depuis et nous le comptons désormais parmi nos plus fidèles partisans sans oublier qu'il nous a rapporté, par ricochet, certain bel article d'Armand Hatchuel ou de Jacques Girin lesquels, comme chacun sait, n'écrivent pas pour des prunes. Donc, du train où allaient les choses, il y avait peu d'espoir pour que je puisse en placer une, quand arrive ce – que Dieu me pardonne – providentiel Lautman qui bien que ne figurant dans mon questionnaire qu'à la 8^{ème} position, me permet de dire précipitamment):

— Nos déboires avec le CNRS, qu'en pensez-vous ?¹ Que pensez-vous de Jacques Lautman ? Savez-vous que l'on dit chez nous que tout cela, c'est en partie la faute de Riveline qui a refusé de faire partie de la Commission?

« Quand il était professeur de lycée, on l'appelait, paraît-il, Yul, à cause de sa calvitie c'est, comment dire, l'idée que je me fais d'un lecteur typique du Figaro. En réalité, je ne le connais pas tellement. Je sais que c'est quelqu'un de très travailleur, qui a su se rendre indispensable, mais d'esprit très académique. Il n'est guère étonnant que, lui et ses pareils, ne comprennent pas ce qui se fait au CRG. Il y a un tel écart de conception entre nos méthodes et celles pratiquées dans les Universités, dans les disciplines classiques. Quant à siéger dans la Commission ?² Vous vous rendez compte de la façon cavalière dont ils m'ont annoncé ma nomination ? »

1. Jacques Lautman était à l'époque directeur scientifique du CNRS pour les sciences sociales. Un vif débat l'opposa à Michel Berry. Lui défendait l'usage des mathématiques et la publication dans les revues internationales, n'approuvant pas l'orientation impulsée au CRG par Michel Berry. NDLR

2. La commission économie et gestion du CNRS.

— *Est-ce à dire que si le CNRS y avait mis des formes, vous auriez accepté ?*

« Probablement pas, j'avais suffisamment entendu Michel Berry et Jean-Claude Moisdon raconter qu'ils avaient souffert mille morts lors de ces séances. Je n'ai rien à faire du CNRS, je n'ai pas de temps à perdre. Je ne considère pas cela comme un honneur. Ce qui m'intéresse, voyez-vous, c'est la réalité du pouvoir, pas les apparences. »

(Je sens que j'ai posé là une question bien sédentaire. Mais hop ! L'obstacle est passé, sauté dirai-je. Il ne me reste qu'à bien me tenir et essayer de suivre cet adroit cavalier – qui l'est aussi au sens propre : il monte à cheval chaque semaine, tous les jours pendant ses vacances et apprécie infiniment ce sport ou « l'intellect est négligeable et où l'on apprend avec son corps ». Aussitôt, on repart au galop) :

Le voyage achevé, Claude Riveline revient à Paris où il a obtenu, entre-temps, et toujours grâce à son ami Fischesser, un poste de « chef de travaux d'exploitation des Mines ». Ce poste lui convenait bien, qui lui permettait de ne pas se séparer de sa chère École. « J'ai toujours apprécié l'atmosphère de l'École des Mines ; je m'y suis plu en tant qu'élève parce qu'il y avait là un climat amical et exigeant. Cela n'avait rien à voir avec l'X où nous n'étions que des numéros, ici nous avons un visage. » Peu payé, il améliorerait son ordinaire en assurant une charge de conseil en gestion aux Houillères du Nord.

Ainsi, il avait trouvé sa voie : s'occuper des élèves, les suivre dans leurs études, encadrer, en coopération étroite avec l'industrie, la fameuse option « mines organisation » qui rassemblait chaque année un tiers de chaque promotion. C'est dans le cadre de celle-ci que fut réalisée en 1964 une étude qui fit grand bruit. Elle portait sur « La recherche du meilleur réseau de galeries par analogie mécanique ». Ses auteurs, Jacques Boisset et Jean-Claude Moisdon (relayés plus tard par Yves Morel et J.M. Schauvliege) avaient mis au point une machine très astucieuse, un simulateur en forme de table à trous qui permettait d'obtenir le but recherché et qui remporta un triomphe (rétrospectivement, il jubile) :

« Rendez-vous compte ! De véritables gamins donnaient là une belle leçon aux vieux grognards des mines ! » L'usage de ces tables a été rendu obligatoire pour les gens du terrain par la direction des Houillères.

Et puis « Vous savez ce qui m'a donné l'idée d'étudier de manière différente les mécanismes de gestion ? C'est d'observer le fonctionnement d'un magasin de chaussures en gros que je connaissais bien puisqu'il était celui de mon père, d'abord installé rue Saint-Martin, puis expatrié par la faute de Beaubourg, dans le quartier du Marais. »

(Cette fois c'est moi qui suscite le voyage, de peur de laisser passer l'occasion) :

— *Pourriez-vous me parler des origines de votre famille ?*

« Je suis d'une famille de Juifs, venus à Paris à la fin du siècle dernier, de l'est de l'Europe. »

— *De Pologne ?*

Il se récrie.

« Non, de Russie... Enfin bon, comme mes ancêtres proviennent tous d'une région située entre Moghilev en Biélorussie et Vilnius en Lituanie, je vous concède que, par



*Le Coq, Vu Cao Dam
(Vence, 1957)*

ses attaches avec Vilnius, ma famille était un peu ancrée en Pologne. Mais vous savez, pour les Juifs de ces régions, les frontières avaient peu d'importance. Et la grande différence entre Vilnius et le reste de la Pologne c'est que cette ville fut toujours étrangère au hassidisme. Je descends d'ailleurs en droite ligne du gaon Elie de Vilna, grand opposant à ce mouvement religieux.

(J'ai préféré m'en assurer, parce que ces malheureuses villes de l'est ont si souvent changé de nom que déjà peu connues, on ne les reconnaît pas quand on croit les connaître, mais lorsque l'illustre ancêtre de Claude Riveline, le sage Elie, disputait avec le Baal Chem Tov, c'est-à-dire aux alentours des années 1750, Moghilev, qui s'appelait alors Nohylev, était, depuis le XV^{ème} siècle, polonaise. En 1772 elle fut, tout comme Vilnius (Wilno, ou Vilna), rattachée à l'Empire Russe lors du premier partage de la Pologne.)

Cela me rappelle que les écrivains polonais du XIX^e siècle, ardents partisans d'un rapprochement avec la communauté juive, estimaient que la seule véritable frontière entre les

deux populations était, précisément, le hassidisme, qu'ils opposaient à la pure foi hébraïque).

Aujourd'hui, Claude Riveline assure la continuité de la fidélité au judaïsme.

— *Votre joli nom est un nom francisé ?*

« Non, c'est un nom relativement ancien puisqu'on le trouve déjà, tel quel, au XVIII^e siècle. On pense qu'il dérive de Rivkès qui veut dire Rebecca en yiddish.

Pour en revenir à la recherche en gestion, je crois que mes doutes sur l'aptitude des mathématiques à décrire la vie des entreprises proviennent de mon enfance dans le magasin de mon père. J'aidais à classer et à compter les boîtes de chaussures, et je savais qu'il était impossible de savoir exactement combien il y en avait, par modèles et par pointures. On peut recompter dix fois, on trouve rarement deux fois le même chiffre. Si j'ajoute qu'on les déplace fréquemment pour boucher les trous et gagner de la place, vous comprenez ma perplexité lorsque j'ai vu plus tard écrit S(t) (il saisit un crayon et trace une formule, je panique un peu) qui veut dire simplement : valeur du stock à l'instant t. Cette notation innocente implique en fait, depuis Descartes, que l'on peut connaître le stock sans erreur, sans délai et sans dépense. Or, pour les chaussures en tout cas, c'est complètement utopique. C'est avec cette idée en tête que j'ai officiellement créé en 1967 le CGS, dont Jean-Claude Moisdon fut, avec moi, l'un des premiers permanents. Nous avons continué à encadrer l'option, mais nous avons commencé à mener aussi des études autonomes. L'une d'elles (qui était d'ailleurs aussi un travail d'option poursuivi ensuite par François Engel) a encore fait grand bruit. Cela s'intitulait « Étude du roulage général d'une exploitation minière par simulation sur ordinateur. » Ce travail a tellement séduit IBM (dont on avait utilisé les machines) que la Direction de la Compagnie a invité cinq responsables des Charbonnages Britanniques à venir faire le jeu de la simulation à l'École des Mines avec voyage et séjour payés, banquet et tout le tra-la-la. Cette affaire-là et la table à trous de Moisdon ce furent vraiment nos grands triomphes. »

— *Alors pourquoi vous être retiré de la direction du CGS ?*

« Tout a commencé en 1973 avec le départ de Berry pour le CRG où il devenait, en quelque sorte, mon égal à l'X. Il y a eu un malaise, des discussions pas toujours exemptes d'agressivité. Nous avons beaucoup médité et une nouvelle organisation s'est graduellement mise en place pour prendre son aspect actuel en 1975. Après tout, Jean-Claude Moisdon avait alors l'âge que j'avais lorsque j'avais créé le CGS. L'équipe du CGS comprenait notamment François Engel, Daniel Fixari, Patrick Garnier, Vincent Degot (qui devait bientôt partir), Hugues Molet, Armand Hatchuel, Frédérique Pallez, Dominique Tonneau.

Jean-Claude Moisdon devenait directeur, mais je restais responsable de l'enseignement et je continuais à participer à toutes les instances de recherche. Nous avons une qualité de relations exceptionnelle au CGS. Pour moi c'est une grande satisfaction de voir que presque tous les membres de l'équipe de 1975 sont restés chercheurs et enseignants. »

— *Les relations un peu tendues que l'on vous prête avec certaines personnes du CGS, c'est de l'ordre du mythe ? (Ça y est, j'ai réussi à caser un peu de mon mythe !)*

« Cette histoire de mythe est ridicule. Mythifier cela suppose que l'on évite de réfléchir, c'est une véritable faiblesse... Bien sûr que nous nous empoignons au CGS, Dieu merci. Mais les enjeux qui comptent sont les affrontements d'idées. Celles que j'ai lancées alors étaient certainement dérangeantes. Dire que le coût d'un bien n'existe pas, vous vous rendez compte ? Mais c'était détruire les fondements de la société, s'attaquer aux valeurs de l'Occident ! J'ai l'habitude de déranger. En ce moment même (son oeil pétillait) je suis en train de préparer un coup fumant qui va encore faire hurler. Je prétends, et je le démontrerai, que ce n'est pas de la fabrication que naît la richesse. La France peut très bien se passer d'industrie et faire fabriquer ailleurs, cela lui coûtera moins cher. »

Je hasarde timidement :

— *Et que faites-vous des chômeurs ?*

« Mais, il n'y a que 11 % environ de la population de France qui travaille à la fabrication proprement dite ! Si, en 1974, date où le nombre de chômeurs était négligeable, on avait sous-traité en Chine ou ailleurs toutes nos fabrications, cela aurait entraîné sur le moment un nombre de chômeurs analogue à celui que nous connaissons aujourd'hui, pas plus. Il est probable qu'aujourd'hui nous en aurions beaucoup moins. »

(Il sort un instant pour parler à sa secrétaire et à son retour je profite de mon avantage : je suis assise, il est encore debout)

— *On dit que Michel Berry vous consulte à tout bout de champ, pour un oui ou pour un non.*

« Mais je le consulte tout autant. Nous nous téléphonons plusieurs fois par semaine, nous échangeons des idées, nous nous conseillons, je lis ses papiers, il lit les miens. J'apprécie sa finesse, son ouverture d'esprit, sa disponibilité. C'est ainsi que nous pratiquons l'un pour l'autre l'analyse du contre-transfert. »

— *En relisant dernièrement quelques textes, j'ai été frappée du nombre de vos phrases, de vos expressions reprises dans les papiers de Michel Berry ou dans les articles de Gérer et Comprendre : « abrégé du vrai et du bien », « voir plus juste et plus loin », « le fugitif et le*

subjectif », « démontrer ou séduire », « thèses simples et provocantes ».
Vous êtes l'homme de la formule ?

« Pourquoi pas ? Lorsqu'on a une idée claire, pourquoi ne pas l'exprimer par quelque chose qui frappe, qui reste, qui est repris par d'autres ?

Je suis très fier, par exemple, du concept « du dur et du mou » et je vous assure que c'est autre chose qu'une simple formule. J'aime les choses bien construites, une technique impeccable. Tenez, mon cours d'évaluation des coûts, c'est monté comme du véritable théâtre. »

— *On dit que c'est très bien fait mais un peu scolaire.*

« Mais il faut bien que cela soit ainsi, que rien ne soit laissé au hasard. Vous n'imaginez pas combien on y casse de certitudes, combien on s'attaque au confort intellectuel de ces jeunes gens. Prenez une population d'élèves que je classe en deux catégories : les fils de PDG (ou bourgeoisie d'affaires) et les fils de médecin (ou professions libérales). Les premiers ont entendu tous les jours à la table familiale exactement le contraire de ce que je raconte, leur milieu a horreur de l'hérésie. Ils ne peuvent ressentir qu'une sorte de panique. Les autres, n'ont jamais entendu parler de rien de cette sorte, n'ont apparemment pas de problèmes mais il faut les remuer. Il est indispensable de naviguer avec adresse entre ces deux bords, favoriser les débats en évitant les pugilats. Hamid Bouchikhi, Hervé Dumez, Alain Jeunemaître, François Pinardon ont tous été excellents dans ce rôle. »

— *À propos de spectacle, on dit aussi que les réunions X-Mines c'est « le cirque à Riveline » ?*

(Le mot cirque ne le gêne apparemment pas, même s'il a haussé les épaules) :

« Dès le départ de Berry du CGS, j'avais insisté pour que des rapports étroits soient conservés. Oui, j'y tiens énormément, je crois très important de conserver une symétrie entre les deux Centres. »

— *Comment avez-vous trouvé l'article de Carrieu-Costa dans Le Monde ? Qu'avez-vous pensé des réactions des uns ou des autres ?³*

« Marie-Josèphe Carrieu-Costa m'a téléphoné pour me demander ce que je pensais de son article. Je lui ai répondu : “Rien.” – “Mais encore ?” – “Rien.” Après réflexion, je l'ai rappelée pour lui dire qu'en ce qui concernait l'ethnographie, elle s'était complètement fourré le doigt dans l'œil étant donné que la première mention de l'ethnographie date de 1982 seulement. C'était d'ailleurs une idée de Michel Berry qui m'avait demandé de faire un papier. »

— *Ça alors j'étais persuadée que c'était encore une invention à vous !*

« Pas du tout, ça venait de Michel Berry, désireux peut-être de plaire à Maurice Godelier qui était à ce moment-là directeur des Sciences Humaines au CNRS. J'y ai d'ailleurs adhéré très volontiers. Il fallait en gros « observer avant de causer » et « aller y voir ». Les travaux du groupe Ethnographie des organisations rendent bien compte de l'aller et retour incessant entre le dur et le mou que nous devons pratiquer dans notre domaine.

Quant aux réactions agacées des gens à la lecture de cet article, je les comprends fort bien. Je serais, à la rigueur, d'accord pour que l'on parlât d'école de Riveline à la condition d'ajouter école de Berry, école de Moisdon, école de Pourvoirville, école de Girin. Nous sommes plusieurs à être à l'origine de ce courant. Pensez à “Qu'est-ce

3. Dans cet article, M.J. Carrieu-Costa (1987) parlait de l'« école de Riveline », notant que Claude Riveline avait « engagé des études de gestion partant, en particulier d'un travail d'ethnographie » et expliquant que le CGS et le CRG le « suivaient » dans cette pratique. Ni les chercheurs du CGS ni ceux du CRG n'avalisaient cette présentation.

que la recherche en gestion ?” écrit par Michel Berry, Jean-Claude Moisdon et Claude Riveline, qui date de 1978. Voilà un papier dont je suis très fier ! »

— *J’aimerais que vous me parliez de votre appartenance à ce que certains appellent la mafia du Corps des Mines. Qui dit mafia, entend argent, pouvoir. Êtes-vous riche, êtes-vous puissant ?*

« Le Corps des Mines, c’est très important pour moi, bien que je n’aie jamais été inscrit au Corps des Mines, mais toujours détaché comme enseignant. Mes relations avec eux n’ont d’ailleurs pas toujours été excellentes. Je peux dire que pendant cinq ans, au début, j’y ai été pratiquement interdit de séjour. Ce fut ma coopération avec les Houillères du Nord qui m’a sans doute valu cette espèce d’ostracisme. On avait jugé que j’étais beaucoup trop discret sur ce qui se passait là-bas. Et puis nos publications n’ont pas toujours été bien vues des grands pontes. Je ne rencontrais personne, j’étais tout juste accepté au pot annuel.

Le retour en grâce se fit vers 1968. Le Ministère de l’Industrie avait besoin de gens pour créer un groupe capable de faire contrepoids aux menées du Ministère des Finances. (c’était l’époque de la Rationalisation des Choix Budgétaires). Puis, il y eut l’aventure du Groupe Méthodes et du programme de promotion de la moyenne et petite industrie, où j’ai travaillé avec de nombreux ingénieurs des mines et avec un couple de remarquables sociologues, les Van Bockstaele⁴. Mais le vrai tournant, ce fut la création, en 1978, de l’Amicale du Corps des Mines. Vous savez qu’à cette époque le Corps des Mines avait eu des ennuis : on lui avait retiré le monopole des arrondissements minéralogiques et cette amputation pouvait laisser craindre pour l’avenir. Nous avons été un certain nombre à décider de réagir, d’être plus remuants. À côté du Syndicat du Corps des Mines qui existait depuis longtemps, on a décidé de créer l’Amicale. Ce fut et c’est toujours une aventure passionnante ! Vous voulez savoir pourquoi ?

D’abord parce que les réunions de ses groupes de réflexion sont un véritable gisement, un révélateur de compétences. Parce que les gens y donnent le meilleur d’eux-mêmes. Les majors de l’X, de Normale Sup. et des Mines ont beau être habitués au maniement des maths et de la physique, beaucoup n’ont pas spontanément l’habitude de réfléchir. Leur niveau d’intelligence, quand il s’agit des affaires du monde, n’est guère différent de celui du commun des mortels. Je me suis amusé à faire une typologie des 15 corpsards que comporte une génération de 700 000 enfants. J’y vois, dès l’École, trois catégories : les bons élèves, qui avalent tout passivement, les « hommes d’affaires » qui n’ont qu’une idée, celle d’optimiser leurs études et qui guettent les tics des examinateurs qu’ils vont pouvoir exploiter pour réussir. Enfin, il y a tout de même les « philosophes » qui essaient de comprendre et qui s’intéressent à tout, même à ce qui ne figure pas au programme. Les deux premières catégories peuvent tirer grand profit à fréquenter la troisième.

Maintenant, imaginez une réunion de l’Amicale où se trouvent en présence un ancien PDG de 70 ans, un dirigeant de 40 ans et un ingénieur élève de 22 ans.

4. Jacques et Maria Van Bockstaele qui développent la socioanalyse, une méthode originale d’analyse des groupes, des organisations et des institutions.



Femme à la cigarette, Mai-Thu (1932)

Passés les échanges de brillants paradoxes, il viendra un moment où ils seront obligés de s'interroger, de douter. Et cela se produit 5 fois par mois. L'année dernière plus de 200 personnes sur 550 inscrits à l'Amicale (les Corpsards des Mines sont au total 650) ont participé régulièrement aux débats qui donnent lieu, chaque fois, à un compte-rendu. Ces rencontres sont extrêmement stimulantes parce que les orateurs sont exclusivement des membres du Corps. Lorsqu'on fait appel à l'un d'eux pour parler sur tel ou tel sujet pour lequel sa fonction ou son expérience semblent le rendre compétent, il peut arriver qu'il affirme ne rien connaître à la question. Eh bien ! le jour venu, il parle et il parle bien parce qu'il s'est préparé.

Et puis, quel merveilleux instrument de formation pour les jeunes. Les réunions rendent possible une homogénéisation sociale qui ne pourrait se faire nulle part ailleurs. Un fils d'ouvrier y rencontre des grands patrons, des hauts fonctionnaires, d'anciens ministres. Les mémoires d'études des élèves sont mis au banc d'essai de l'Amicale. Vous avez compris que la formation, c'est ce qui me passionne le plus. Chaque automne je suis heureux de retrouver une floraison de nouveaux élèves.

(Il me montre avec une fierté évidente le bouquin nouvellement paru de deux de ses « petits » – Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon –, Sur les traces des dirigeants. J'avais trouvé malin de placer ici la phrase suivante : « En somme son pouvoir c'est celui de gouverner les esprits ? Lorsque j'ai soumis à Claude Riveline le projet de mon papier, c'est la seule de mes réflexions in petto qui l'ait fait bondir : « Rien ne me fait plus horreur, m'écrivit-il, que l'accusation de manipulation. Ma passion est d'enseigner, c'est-à-dire, comme dit Sénèque, "d'aider chacun à redevenir ce qu'il n'a jamais été", mais pas de le modeler à mon image. À quoi cela m'avancerait-il ? Je préfère infiniment un contradicteur intelligent à un perroquet »)

Nous n'admettons personne d'étranger au Corps des Mines à ces réunions, ni les amis, ni les conjoints, personne, jamais. C'est à mon avis la garantie de la liberté de parole. Les gens sont à la fois exigeants et indulgents les uns envers les autres. Non, je n'appelle pas cela du mafiatage, plutôt une sorte d'identification qu'on peut résumer par une formule (encore une !) : « ce qui est mauvais pour lui est mauvais pour moi. »

(Ce que j'ai constaté en tout cas, mais que je n'ai encore pu vérifier que sur un tout petit échantillon, c'est que jamais un Corpsard ne dira vraiment du mal d'un autre Corpsard à un non Corpsard. Ça peut quelquefois être très agaçant !)

« Je ne crains pas de dire que je suis un élitiste forcené à la condition, toutefois, que l'élitisme entraîne des devoirs et non des droits. Quand on me dit que nous sommes racistes, je réponds que ce qui se passe à l'Amicale profite finalement à tous. Une des retombées des réflexions de l'Amicale, c'est précisément Gérer et Comprendre.

— *Il me semble que c'est justement ce que reproche quelqu'un comme Jacques Lautman à Gérer et Comprendre : « la manne céleste dispensée aux Gentils. »*

« Parce que Lautman, qui se considère comme un Grand-Prêtre du Savoir, ne comprend pas qu'on puisse dialoguer avec les industriels (et tirer de cet échange des objets scientifiques) et non pas seulement les considérer comme des objets d'étude, des espèces de grenouilles ou d'Indiens Jivaros. Je vais encore employer une formule : « nous sommes des casseurs de béatitudes, nous n'imposons en aucun cas de dogme. »

— *Je me souviens de cet entretien pour La Gazette où Dominique Tonneau vous avait appelé « le gardien du dogme ».*

« Ah ! mais c'est différent. Je crois que ce que Dominique Tonneau a voulu exprimer par-là, c'est que n'ayant plus de responsabilité directe dans la gestion des personnes et des sous, je concentre mes interventions, dans les réunions du CGS, sur le respect des procédures de discussion et sur les enjeux de la recherche en gestion tels que je les perçois. »

— *Une dernière question: Que lisez vous ? Qu'est ce qui vous intéresse mis à part la recherche en gestion et l'enseignement ? Et la politique ?*

« J'ai peu de goût pour les romans actuels. Parmi les grands classiques j'admire Zola et surtout Molière, dont la langue est une pure merveille. Je suis un fidèle des salles de concert. Je me passionne pour l'histoire.

L'École des Mines organise d'ailleurs un séminaire fort intéressant auquel je participe assidûment. Quant à la politique, je la regarde comme le ferait un entomologiste. Devant l'emprise de plus en plus étouffante des « technologies invisibles » tout ce que peuvent vendre à l'opinion les hommes politiques, c'est du rêve. La présente campagne l'illustre bien.

L'heure a tourné vite, et me voici sur le chemin du retour repassant dans ma tête les questions, les réponses, tout ce que j'ai oublié ou que n'ai pas dit. Au Luxembourg, je suis un peu abattue : me laisserai-je gagner par le syndrome de Riveline, cette espèce de crainte, mêlée de déférence avec un zeste d'irritation que j'ai pu observer chez beaucoup de nos membres de 30 ou 40 berges passées et qui me faisait rire ? Au Panthéon, je flippe : ai-je réussi un peu à percer ce mystère ou bien au contraire, me suis-je laissée séduire, rouler dans la farine ? À Saint Étienne du Mont, je respire enfin : une chose au moins est sûre, je vais pouvoir augmenter mon tirage ■

C.R. consacre beaucoup de temps à l'étude et à l'enseignement de la Bible hébraïque et du Talmud. Il est l'un des organisateurs du colloque annuel des intellectuels juifs, et il a prononcé à plusieurs reprises la leçon inaugurale de ces colloques, notamment :

Le modèle de l'Occident. (en coll. Avec Michel Serres), Paris, P.U.F., 1977.

Politique et religion. Paris, Idées/Gallimard, 1981.

La Bible au présent. Paris, Idées/Gallimard, 1982.

Idoles. Paris, Denoël, 1985.

L'argent. Paris, Denoël, 1988.

Références

- Berry Michel, Moisdon Jean-Claude & Riveline Claude (1978) "Qu'est-ce que la recherche en gestion ?" *Informatique et Gestion*, n° 108 (septembre), pp. 66-74 et n° 109 (octobre), pp. 76-79.
- Carrieu-Costa Marie-Josèphe (1987) "Gestion et Magie", *Le Monde*, 27 octobre.
- Szuyska Elisabeth (1988) "Voyage avec Claude Riveline", *La Gazette du CRG*, n° 23 (mars), pp. 1-11.