

Claude Riveline penseur de l'action managériale

Hervé Dumez

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

Je voudrais remercier les organisateurs de cette manifestation d'hommage, et en particulier Frédéric Kletz, pour m'avoir invité à y participer. Cela étant, je ne suis pas sûr que j'étais parmi les mieux placés pour parler de la pensée de Claude Riveline. Lorsqu'il a écrit « Les lunettes du prince », en effet, il a envoyé le texte à une série de personnes et j'étais l'un des destinataires (parmi beaucoup d'autres, je pense). J'ai essayé de faire des remarques intelligentes sur le texte et j'ai reçu une lettre : « *Mon cher Dumez, merci pour vos remarques très intéressantes mais je tenais à vous dire que je n'en tiendrai aucun compte.* » Ce soir, j'ai l'impression que Claude est là, au premier rang de cet amphithéâtre, comme c'était son habitude et qu'il va venir me voir à l'issue de ma présentation, avec son sourire extraordinaire (l'un des plus beaux sourires que j'ai jamais croisés) pour me dire : « *Décidément, mon pauvre Dumez, vous n'aurez jamais rien compris à ce que j'ai écrit...* »

Malgré tout, je vais essayer de dire ce que représente pour moi sa pensée. J'ai bien conscience de tordre en partie son propos : il se présentait lui-même comme étant plus un ingénieur qu'un savant. Néanmoins, Claude Riveline m'apparaît avec le recul comme un penseur majeur de l'action managériale. Il l'est pour moi à partir de cinq points fondamentaux.

Le premier est que l'action managériale est une action instrumentée. Il faut ici noter quelque chose : la notion d'instrument peut faire penser à l'outil, mais, pour Claude Riveline, l'action managériale n'est pas simplement une action outillée, comme l'est celle de l'ébéniste qui choisit un marteau ou un ciseau à bois dans sa boîte à outils. Dans cet esprit, Jean Bichelonne, ingénieur des Mines et ministre de Vichy, disait que si on lui donnait quelques indicateurs, il pouvait piloter l'économie française. La métaphore qu'utilise Claude Riveline renvoie à une vision de l'instrument très différente qu'il exprime par la métaphore des lunettes. L'article commence par cette phrase : « *L'objet que l'on voit le plus mal, disait le philosophe Heidegger, c'est la paire de lunettes que l'on porte devant les yeux.* » On trouve chez Wittgenstein également ceci : « *L'idée est en quelque sorte posée sur notre nez comme des lunettes à travers lesquelles nous verrions ce que nous regardons. Il ne nous vient même pas à l'esprit de les enlever* » (Wittgenstein, 2004, § 103, p. 82). Toujours est-il que l'action managériale, pour Claude Riveline, est une action instrumentée au sens où la manière de voir et la manière de faire, de décider, sont structurées par les instruments. C'est, me semble-t-il, le premier point fondamental qu'il met en lumière : l'action managériale est fondamentalement instrumentée, mais instrumentée selon la métaphore des lunettes

qui structurent la vue, donc l'action, sans que celui qui voit et fait ait conscience de la manière dont son action est structurée par les instruments. Bien évidemment, c'est aussi l'idée des technologies invisibles de Michel Berry.

Deuxième élément, l'action managériale doit être analysée au travers du couple complexité/contrainte de temps. Ce couple définit l'urgence, d'ailleurs présentée par Claude Riveline comme « *le propre de l'homme* » (Riveline, 1991, p. 86). Il me semble que ce concept d'urgence, cette tension complexité/temps compté, est essentiel aujourd'hui pour penser la question de l'action managériale dans son rapport à l'Intelligence Artificielle. Elle est d'ailleurs, de manière évidente, liée au point précédent : celui de l'instrumentation de l'action managériale.

Le troisième est l'insistance mise sur les rites, ce que j'appellerais plutôt les routines. La vie des organisations, l'action managériale, sont dominées par les routines. Un lien évident peut être fait avec l'instrumentation : Claude Riveline prend l'exemple du feu rouge qui régule la circulation, même quand il n'y a pas de circulation, tant est forte l'emprise de la routine. Le lien avec l'urgence est moins clair, mais il existe : les routines et les rites sont là pour diminuer la tension complexité/contrainte de temps. Les rites simplifient et dégagent du temps.

Le quatrième élément est ce que Claude Riveline appelle les tribus. Certains théoriciens de l'action rapportent d'abord celle-ci à l'individu. Il me semble qu'avec la notion de tribu, il y a l'idée que l'action est forcément, par essence, collective, qu'il n'y a pas de différence entre action individuelle et action collective parce que toute action doit être pensée comme interaction, comme action avec les autres, contre les autres (d'une tribu par opposition à une autre tribu), pour les autres. Je pense que Claude Riveline aurait pu reprendre la formule de Blondel : « *Notre action n'est donc jamais seulement notre action* » (Blondel, 2013, p. 215).

Le cinquième élément est peut-être encore plus fondamental que les autres, et il est donné par le cours d'évaluation des coûts. Il s'agit de la célèbre formule : « *Un coût n'existe pas.* » En réalité, les coûts existent. Mais il n'existe pas de coût en soi : un coût n'est évalué que par rapport à un observateur, je dirais par rapport à un point de vue d'observation. Quand on lit Claude Riveline, on peut généraliser et retrouver une distinction faite par certains théoriciens de l'action, au premier rang desquels Pareto (Pareto, 1968, § 150, p. 66), entre le point de vue de l'acteur et le point de vue de l'observateur, du chercheur, qui observe et analyse l'action. Claude Riveline parle en effet des lunettes du prince mais aussi des lunettes du savant (Riveline, 1993, p. 83). Pour une « même » action, il existe une pluralité de descriptions possibles, dont deux fondamentales, la description que donne l'acteur de sa propre action et celle que peut en donner un observateur, il y a donc plusieurs types de lunettes possibles. Ce qui différencie les points de vue, ce sont les connaissances dont dispose celui qui évalue : l'acteur lui-même dispose de connaissances sur son action auxquelles un observateur peut avoir du mal à accéder ; un observateur peut, de son côté, disposer de connaissances dont l'acteur lui-même ne dispose pas, c'est le cas, par exemple, d'un historien qui analyse l'action en connaissant ce qui s'est passé après l'action, ou un chercheur qui a multiplié les entretiens et les observations dans une entreprise et qui dispose donc d'une vue synoptique. Comme le remarquait Hughes : « *Il n'y a rien que je ne sache qu'au moins un des membres de ce groupe ne sache également, mais, comme je sais ce qu'ils savent tous, j'en sais plus que n'importe lequel d'entre eux* » (Becker, 2002/1998, p. 166).

Il me semble que Claude Riveline a donc identifié cinq points fondamentaux pour l'étude de l'action managériale : l'instrumentation, la dimension temporelle analysée comme une tension entre complexité et temps contraint (ce qu'il appelle l'urgence), l'insistance sur la dimension rituelle, routinière de cette action, la dimension collective de toute action, et le fait qu'il n'y a pas d'action managériale en soi, il n'y a que des points de vue sur l'action managériale qui doit s'analyser sur la base de la richesse de ces points de vue possibles. Je ne suis pas sûr d'avoir rendu compte de la fécondité de la pensée de Claude Riveline, mais ces cinq éléments-là ouvrent déjà des perspectives remarquables. Je finirais pas une question : on voit bien les liens entre les cinq éléments – par exemple, l'acteur pense et agit à travers des instruments, et dans l'urgence, et le chercheur qui analyse son action a lui-même des instruments, a peut-être lui aussi des contraintes de temps, mais ses instruments et ses contraintes de temps sont différents de ceux de l'acteur. Il y a quelque chose qui m'échappe : Claude Riveline reprend de Durkheim la triade – rites, mythes et tribus. Les tribus et les rites m'apparaissent centraux. Je ne comprends pas bien ce que CR tire des mythes. En relisant ses articles, je n'ai pas trouvé, d'ailleurs, d'explication détaillée sur la question des mythes. Il insiste dans nombre de ses textes sur le sacré, qu'il lie d'ailleurs aux rites. Personnellement, le sacré me gêne parce qu'il peut arrêter l'analyse : on analysait l'action et on bute sur quelque chose qui s'impose comme sacré, et qui n'est donc pas discutable.

Mais, là, j'ai conscience de mes limites dans l'analyse de la pensée de Claude Riveline et je pense qu'il faut faire le lien avec sa pensée religieuse, qui a été abordée lors de la table-ronde précédente. La vie est marquée par de petits miracles : ce week end, juste avant cet hommage, j'ai retrouvé par hasard dans un vieux dossier une lettre que Claude m'avait adressée en 1997. Je lui avais fait cette fois des remarques sur « Rites, mythes et tribus » et, dans cette lettre, il m'explique que cela renvoie en fait à la définition de l'homme par le Maharal de Prague. Qu'est-ce que l'homme ? se demande le Maharal, et il répond : un arbre. C'est-à-dire un être dont le pied est enraciné dans la glèbe et dont la tête est tournée vers le ciel. Cela correspond bien à ce que Claude Riveline était : solidement ancré dans le concret, la matérialité des pratiques managériales, et penseur original, imaginatif, surprenant.

Maintenant, pour reprendre cette métaphore du Maharal et si vous me permettez cette remarque moins irrévérencieuse qu'affectueuse, je revois Claude Riveline marcher sur le trottoir du boulevard Saint-Michel : même surmonté de son chapeau, il était de petite taille ; mais sur le plan de la pensée, il a développé sa ramure comme un de ces arbres majestueux dont parle l'écriture, il s'est « *élevé comme un cèdre du Liban* » ■

Références

Becker Howard S. (2002/1998) *Les ficelles du métier*, Paris, La Découverte [trad. franç de : *Tricks of the trade. How to think about your research when you're doing it*, Chicago, University of Chicago Press]



La lecture,
Henri Fantin-Latour (1877),
Beaux Arts, Lyon
(30 novembre 2023)

- Berry Michel (1983) *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, École polytechnique.
- Blondel Maurice (2013) *L'action (1893) Essai d'une critique de la vie et d'une science de la pratique*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Dumez Hervé (2016) "Le Maharal." *Le Libellio d'Aegis*, vol. 12, n° 2, pp. 105-108.
- Pareto Vilfredo (1968/1916) *Traité de sociologie générale, Œuvres complètes, t.XII*, Genève, Droz.
- Riveline Claude (1986) "Les lunettes du prince", *Gérer et Comprendre*, n° 3, pp. 5-15.
- Riveline Claude (1991) "De l'urgence en gestion", *Gérer et comprendre*, n° 22, pp. 82-92.
- Riveline Claude (1993) "La gestion et les rites", *Gérer et Comprendre*, n° 33, pp. 82-90.
- Riveline Claude (1997) "Le retour des tribus", *Sociétal*, n° 9, pp. 39-44.
- Wittgenstein Ludwig (2004, trad. franç.) *Recherches Philosophiques*, Paris, Gallimard.