

CLAUDE RIVELINE

« Ceci n'est pas une cérémonie de départ à la retraite », a conclu Frédérique Pallez, paraphrasant le peintre René Magritte. Cette plaisante note surréaliste autorise La Lettre à rendre un hommage tardif au Professeur Claude Riveline.

Sa retraite a officiellement débuté le 1^{er} septembre 2006, mais Claude Riveline reste bien présent. Il continue, entre autres, de tutorer certains élèves. Son ouvrage, *Evaluation des coûts*, reste au nombre des meilleures ventes des Presses de l'Ecole des mines, et ses chroniques, rédigées pour le *Journal de l'Ecole de Paris du management*, viennent d'être réunies dans un volume intitulé *Idées*.

Le 18 septembre dernier, l'Ecole fêtait la fin de carrière de l'un de ses membres les plus éminents. Plus de trois cents personnes, collègues, amis, anciens élèves étaient ainsi réunies. Loin des exercices convenus, les discours ont salué, avec chaleur, humour et brio, un parcours, une oeuvre et une personnalité dont la richesse et la complexité ont été soulignées.

Marie-Solange Tissier, directrice adjointe, responsable de la formation des Corps techniques de l'État, Frédérique Pallez, responsable de l'option Gestion scientifique, et Michel Berry, responsable de l'Ecole de Paris du management, ont tour à tour, apporté un éclairage sur «un orateur hors pair», un «accoucheur de talents», «un merveilleux conteur et un caricaturiste redoutable», un «penseur inclassable», doté d'une «insatiable curiosité», d'une «constante inspiration» et d'une «rare capacité de contradiction». Voici quelques extraits.

«Dans la formation des corpsards, il a tenu une place tout-à-fait à part, a souligné Marie-Solange Tissier qui a, au nom de tous, remercié le professeur de les avoir fait «autant observer et autant réfléchir» (...) «Il a toujours cherché à leur faire partager sa compréhension du monde. Il fut un pilier de la réflexion pédagogique à leur sujet, en tant que membre du Comité pédagogique, de la Commission des Travaux personnels; c'est bien souvent lui qui a imaginé les sujets ou les thèmes sur lesquels on allait les faire travailler dans l'année. Mais, plus important encore, il a surtout passé du temps individuellement avec de nombreux corpsards. (...) Cela doit représenter pas bin de 40% du "flux entrant" dans le corps, et au bout de 40 ans, quasiment 40 % du corps, avec lesquels il a eu des entretiens approfondis en tête-à-tête, et dont il a été en quelque sorte le coach avant que le concept ne devienne à la mode... »

Claude Riveline est le fondateur du cours d'Évaluation des coûts, qui a « marqué des générations d'élèves, a rappelé Frédérique Pallez. Qu'apprenait-on? bien sûr, une vision du fonctionnement des entreprises, à travers de multiples anecdotes et aphorismes, (...) Mais au-delà, Claude Riveline souhaitait éduquer des jeunes gens au moins autant que les instruire. L'essentiel, au fond, de son enseignement, était d'apprendre à ses élèves l'impertinence, impertinence fondée sur l'indépendance d'esprit de l'ingénieur. "Soyez humbles devant les faits, et fiers devant les chefs", disait-il à ses élèves à la fin de la 3^e année. Cette maxime (...) traduisait une conviction profonde: un



véritable ingénieur fait passer les faits avant les injonctions des puissants. Car, comme il aime à le dire de manière imagée: "la loi de la pesanteur ne se vote pas à l'Assemblée nationale". »

Ciblant son hommage sur l'itinéraire scientifique de Claude Riveline, Michel Berry a souligné l'audace du personnage. Il saura toujours aller «contre les évidences des ingénieurs (...) pour ouvrir de nouvelles voies de recherche». Ses études et réflexions

sur les mécanismes de gestion et les logiques paradoxales des acteurs l'amènent à forger un outil d'analyse qui lui est propre. Michel Berry nous en donne les clés.

Rites, mythes, tribus

«La rationalité et le calcul rationnel ne guident pas les comportements. Les logiques qui animent les acteurs sont locales, voire paradoxales, et en perpétuels affrontements. Souvent, du fait de l'urgence, les réflexes remplacent la réflexion. Ce n'est donc pas ce qu'on enseigne dans les écoles ni ce qu'on trouve dans les livres qui fait marcher les choses. (...) Mais qu'est-ce qui fait que cela marche? Car ça marche, au moins dans les pays développés et dans les entreprises efficaces. La réponse qu'il propose est que ce qui marche tient à des comportements ritualisés. Mais qu'est-ce qu'un rite qui marche? C'est un geste partagé par une tribu qui se reconnaît dans la répétition du rite, et cette répétition se produit grâce à la force d'un mythe partagé. L'entreprise paraît alors comme un monde tribal, lui-même divisé en sous-tribus ayant chacune ses rites: les commerçants, les financiers, les fabricants, les chercheurs, etc.

Le triptyque rites-mythes-tribus, ce que Claude Riveline appelle son couteau suisse, permet d'analyser de façon saisissante de nombreux aspects de la vie des affaires et de la vie sociale, et il inspire un certain nombre de travaux féconds. Mais il rencontre de nombreuses résistances car il heurte à nouveau des évidences profondément ancrées.

Parler de mythes passe encore: on sait bien qu'il faut faire rêver en gestion comme en politique car les gens aiment à se faire porter par de belles histoires qu'ils peuvent raconter autour d'eux. En revanche, la notion de tribu a mauvaise presse, même si son importance a été repérée par les publicitaires. C'est que l'actualité montre souvent le mauvais côté des tribus, avec les atrocités que peuvent entraîner les guerres tribales.

Mais la résistance la plus forte semble concerner les rites. Quand on parle de réunion "rituelle" ou de "grand messe", on veut signifier des rassemblements ennuyeux et vides de sens. De sorte qu'on a un mal considérable à penser les rites comme des moyens d'action essentiels. Quant à l'idée que les gestes peuvent influencer la pensée, elle est attentatoire à notre conception qui met le sujet pensant au centre de tout. Peut-on admettre que le "Je pense, donc je suis" de Descartes peut être remplacé par un "Je fais, donc je pense" de Claude Riveline »

Pour en savoir plus: <http://www.riveline.net/>