

Le retour des tribus

C. RIVELINE
professeur à l'École des Mines de Paris

Je ne suis pas économiste, mais chercheur en gestion (1). Mon objet d'étude est le décideur, entité individuelle ou collective qui formule des jugements et des choix. Comment s'y prend-il et avec quels résultats ? Tel est mon problème, et pour le résoudre, plus de trente ans de recherches m'ont conduit à repreciser le concept d' "agent économique", présenté comme un décideur logique par rapport aux critères sur lesquels il se sent jugé. Voilà donc l'épithète "économique" qui apparaît. La raison en est qu'en tant qu'ingénieur, j'ai eu naturellement accès aux entreprises industrielles et commerciales, où les critères de jugement sont souvent formulés en tonnes ou en dollars.

La présence de la science économique dans mes travaux a une autre source, qui tient à ce que, comme Obélix, je suis tombé dedans quand j'étais petit. Disciple passionné du professeur Maurice Allais dans les années 60, j'ai trouvé auprès de lui mes premières lumières pour déchiffrer la vie des entreprises : la maximisation du profit, qui se déclinait en calcul économique et recherche opérationnelle. Tels sont les outils qui ont produit mes premiers résultats, et leur succès m'a convaincu de poursuivre dans cette voie de recherche.

Mais, à l'issue de plusieurs centaines d'études au plus près de la vie quotidienne des organisations, il ne me reste plus grand'chose des idées de ce temps-là. Ce qui domine aujourd'hui dans mes réflexions, c'est un modèle situé aux antipodes de la pureté cristalline de l'optimum mathématique, modèle caractérisé par les mots de *rites*, de *mythes* et de *tribus* (2).

Mots d'anthropologue au fumet exotique, que j'ai été amené à employer pour déchiffrer le comportement des acteurs de la vie des affaires et des États modernes. C'est ce que je vais expliquer dans les pages qui suivent, et je me pique que ces explications pourront apporter quelques lueurs sur les évolutions de la discipline économique, aussi bien dans l'opinion publique, qui en dit ces temps-ci pis que pendre, que chez les théoriciens, qui ne cessent, à travers les concepts de rationalité limitée, de coûts de transaction, d'économie des conventions..., de corriger la raideur des modèles de jadis par des emprunts à la gestion.

J'aborderai successivement les points suivants :

- je montrerai qu'il est impossible de définir objectivement un coût, moins encore un profit;
- il n'en reste pas moins que chaque décideur est logique, compte tenu des jugements qui pèsent sur lui, de sorte que dans chaque organisation des logiques antagonistes sont à l'œuvre, qui se combattent dans l'urgence;
- il devrait en résulter une confusion hasardeuse; on constate au contraire qu'il y a des entreprises gagnantes, celles qui exploitent intelligemment les connivences tribales.

1. Le coût d'un bien n'existe pas

Beaucoup de raisonnements économiques reposent sur l'équation :

$$\text{juste prix} = \text{juste coût} + \text{juste bénéfice.}$$

Tout le monde a toujours été d'accord là-dessus, marxistes et libéraux ne différant que sur le fait de savoir ce qui, dans cette équation, se constate ou se décide : les marxistes professent que le coût est défini (c'est la valeur-travail) et que le prix ou le bénéfice se décide; les libéraux pensent au contraire que c'est le prix, tel que le détermine le marché, qui se constate, tandis que le coût reflète les efforts de l'entrepreneur, ce que le bénéfice ou le profit sanctionne.

Mais il est à noter que, dans les deux cas, il est supposé que le coût est mesuré objectivement. Les comptabilités d'entreprise semblent donner une réponse sans ambiguïté.

En fait, il n'en est rien. Pour chiffrer un coût, les comptabilités doivent trancher un certain nombre de dilemmes bien connus : recenser les facteurs (par exemple, doit-on prendre en compte les problèmes d'emploi et d'environnement ?), ventiler les charges communes (quelle part du salaire du directeur dans les divers produits ?), comptabiliser les biens durables (que coûte un an d'utilisation d'une machine qui dure cinq ans ?), fixer les modalités de paiement (comptant ou à crédit ? dans quelle monnaie ? à quel taux ?). Ces quatre sortes de difficultés se posent même dans un monde économique stable, et elles sont aggravées dans un monde agité : par exemple, quand le prix d'une matière première fluctue, comment évaluer chaque unité consommée ? Les lois et règlements imposent de répondre, mais toute réponse est contestable.

Karl Marx aurait été bien empêché, au demeurant, de chiffrer scientifiquement sa fameuse valeur-travail. C'est le prix du travail supplémentaire exigé par la production du bien considéré. Supplémentaire par rapport à quoi ? Il faudrait tout savoir sur la manière dont le bien a été fabriqué, mais aussi sur ce qui se serait passé s'il n'avait pas été fabriqué, et il y a toujours plusieurs réponses possibles.

Mais si les valeurs fournies par les comptabilités ne sont pas scientifiques, elles sont impérieuses, intimidantes, dans la mesure où elles sont régies par des textes, mises en œuvre par des officiants méticuleux, les comptables, et qu'elles font foi devant des instances redoutées, le fisc et les tribunaux. Toutefois, cela ne relève pas de la science, mais de conventions, c'est-à-dire de rites au sens retenu ici.

Cela étant, j'ai montré (3) qu'il est possible de définir sans ambiguïté un coût, non pas le coût d'un bien mais seulement le coût d'une décision ou d'un événement, apprécié par un observateur comparant deux scénarios, comme pour la valeur-travail évoquée ci-dessus. Deux observateurs ne perçoivent pas les mêmes événements de la même manière. Il n'est qu'à songer au coût d'un licenciement vu par l'entreprise et vu par la Datar.

Il est donc irrémédiablement impossible d'associer à un bien un coût qui le caractériserait comme sa masse ou sa composition chimique. C'est grave pour le raisonnement économique, car dans l'équation ci-dessus, l'épithète "juste" évoque la *justice* dans le cas du prix, et la *Justesse* dans le cas du coût. Déduire la justice de la justesse, quel beau rêve, hélas impossible.

2. Des décideurs localement logiques, et globalement en conflit

Il n'y a donc pas de lois naturelles en économie comme il y en a en physique. Une entreprise ne maximise pas un profit comme un système mécanique minimise son énergie. Et pourtant, l'observation des décideurs révèle des constantes, des répétitions dans leurs choix qui suggèrent des phénomènes régis par des lois qui les dépassent. C'est ainsi que l'on a pu constater qu'au mépris de la préoccupation du profit, des exploitants de mine prenaient systématiquement les mauvaises tonnes avant les bonnes (4), des armateurs perdaient régulièrement des clients en chargeant de préférence les navires les plus récents (5), et des métallurgistes perdaient les leurs en laminant les tôles épaisses au détriment des tôles minces (6). Il ne s'agit pas là d'aberrations isolées, d'anecdotes sans portée méthodologique, mais de phénomènes universels (7). Beaucoup d'entreprises en meurent.

L'explication, attestée par les décideurs eux-mêmes, réside dans le fait que chacun maximise quelque chose, à savoir la production, quotidienne dans la mine et mensuelle dans la métallurgie, et le résultat des bateaux neufs dans la marine marchande. Les drames naissent de ce que de telles préoccupations, si légitimes soient-elles, viennent perturber d'autres intérêts tout aussi vitaux. Mais ***un critère de contrôle tend irrésistiblement à devenir un critère de choix pour celui qui se sent contrôlé.*** Ainsi apparaît "l'agent économique", décideur logique, dont on retrouve partout trois exemples typiques, le fabricant, le commerçant et le financier, qui sont dans une relation telle, à l'intérieur d'une même entreprise, que ce qui arrange l'un des trois contrarie les deux autres. Pour bien faire leur travail, ils sont conduits à défendre trois conceptions du profit qui ne sont pas cohérentes. Par exemple, le fabricant est jugé sur un coût et un commerçant sur des ventes. Pour minimiser le coût, comme la plupart des dépenses ne dépendent pas de la production à court terme, il faut saturer l'outil, donc ne pas interrompre les flux. Mais le commerçant souhaite séduire tous les clients possibles, donc multiplier les modèles, ce qui provoque des interruptions dans la fabrication. Ainsi fut expliquée l'affaire du laminage résumée ci-dessus : le fabricant voulait faire du tonnage, le commerçant de fines tôles diversifiées. C'est le reflet, dans la vie des organisations, de l'éternel affrontement des sédentaires et des nomades, bien connu des historiens et des anthropologues. De même, les financiers n'aiment pas les stocks ("c'est de l'argent qui dort"), alors que fabricants et commerçants peuvent leur trouver des charmes.

3. Urgence, vigilance, réseaux

Bien que dans chaque entreprise les intérêts des divers agents économiques soient toujours et partout en opposition, il peut s'instaurer entre eux des compromis durables. Mais encore faut-il qu'ils disposent du temps nécessaire et que l'environnement reste suffisamment stable. Or, les échelles de temps rétrécissent au fil des années, sous l'effet de l'accélération des communications, des transports et des innovations. Plus de rentes de situation, plus de positions dominantes durables. Dans leur best-seller *In Search of Excellence* (1982), T. Peters et R. Waterman vantaient les mérites d'une soixantaine d'entreprises. Quelques années plus tard, entre le tiers et la moitié d'entre elles étaient mortes ou en péril. Un colosse comme IBM s'est trouvé mis à bas en quelques mois en 1991, notamment par la concurrence d'Apple (8), lequel se trouve à son tour en grandes difficultés.

Qui survit et qui prospère dans ce nouveau climat ? Ceux qui perçoivent vite occasions et menaces, et mettent vite en œuvre les mesures appropriées. Jean-Marc Oury (9) a proposé de regrouper les qualités requises sous le vocable de *vigilance*, et il voit là un troisième facteur de création de la valeur avec le capital et le travail. Dans des métiers de mode comme le textile, ou en évolution très rapide comme l'électronique, la vigilance devient même le facteur prépondérant, et dans toutes les activités de trading (devises, instruments financiers, matières premières...), les instruments de travail se réduisent à des moyens de vigilance tels que des écrans et des téléphones, et les sommes en jeu excèdent considérablement le prix des échanges physiques.

Dans ces conditions, le fabricant, le commerçant et le financier ne peuvent plus guère s'asseoir et négocier leur bonne entente. Pire : chacun d'entre eux doit se démultiplier pour que sa vigilance ne connaisse pas de trêve, ne serait-ce que parce qu'il faut bien dormir de temps en temps. C'est ainsi qu'un produit manufacturé d'aujourd'hui contient de moins en moins de travail proprement dit et que celui-ci a pu être fourni dans plusieurs pays éloignés les uns des autres. A la limite, on aboutit à la notion d'entreprise virtuelle, réduite à une seule personne qui réunit de nombreux intervenants pour une affaire unique (10).

Qu'est-ce qui fait que tous ces réseaux, durables ou éphémères, fonctionnent bien ? Il est d'usage de répondre : *la confiance*. C'est la vertu qui fait que l'on s'accorde sur parole, que l'on engage des sommes considérables sans contrat, que l'on promet sur la foi de promesses reçues. "My word is my bond" est la devise ancestrale des armateurs britanniques. Alain Peyrefitte (11) affirme que toutes les périodes de prospérité économique depuis l'Antiquité s'expliquent par la confiance.

Mais il ne définit pas précisément ce que c'est. Comment naît-elle ? Comment se maintient-elle ? Je crois pouvoir répondre : c'est le résultat de la rencontre de mythes, de rites, et de tribus.

4. Les tribus, leurs mythes et leurs rites

La Bourse de Paris, au Palais Brongniart, abrite aujourd'hui encore d'étranges spectacles. Dans une vaste enceinte rectangulaire hérissée d'écrans et de tableaux lumineux, des jeunes gens vêtus de casques de couleurs variées gesticulent et vocifèrent, sous le regard de personnages assis sur des sièges élevés qui tapent sur des claviers ou parlent au téléphone. Ces costumes, ces gestes, ces cris sont minutieusement codés, car ils ont tous

une portée juridique immédiate. De façon moins visible mais tout aussi rigoureuse, les transactions téléphoniques sur d'autres marchés sont régies par des conditions formelles qui évitent les erreurs et écartent les intervenants malhonnêtes. Voilà pour les rites et les tribus. Quant au mythe, c'est clairement celui du marché, celui de la concurrence pure et parfaite.

La force de ce mythe est illustrée par l'incident qui a défrayé la chronique sur le marché des changes il y a quelques années : un jeune cambiste allemand a, sur un mot malheureux, engagé sa banque pour un montant extravagant, entraînant en cascade des catastrophes dans d'autres banques, en Allemagne et ailleurs. Pendant quelques heures, les sages de la tribu ont envisagé d'annuler cette transaction; finalement, ils l'ont maintenue malgré les dégâts, pour ne pas affaiblir la tribu et fragiliser ses rites.

Ce trépied est apparu dans mes recherches (2) à partir de mon étonnement de voir des opérations compliquées, dans l'industrie et les services, menées à bien malgré de nombreuses sources de pannes, et de ma conclusion que les gestes bien exécutés étaient les gestes ritualisés : "je fais ainsi parce qu'il le faut bien". J'ai alors trouvé sous la plume d'Emile Durkheim (12) l'affirmation qu'un rite ne se perpétue que s'il se trouve une tribu pour l'observer et un mythe pour lui donner sens, et que mythes et tribus, de la même manière, ne survivent que si les deux autres pôles tiennent bon. J'ai trouvé depuis de nombreuses illustrations de cette théorie, dans le monde de l'activité économique et ailleurs.

Qu'est devenu dans ces conditions l'univers rationnel de ma jeunesse, où la raison suggérait des méthodes, mises en œuvre par des équipes choisies sur le seul critère de leur compétence ? La technique aurait-elle sombré dans l'humain ? En fait, les pouvoirs de la raison ont d'étranges limites.

5. Le dur et le mou

Dans *Le discours de la méthode*, Descartes résume en quatre règles la bonne façon de conduire son esprit. La première recommande : "...de n'accepter une chose pour vraie, que je ne la [connaisse] évidemment être telle, c'est-à-dire d'éviter soigneusement la *précipitation* et la *prévention*" (c'est moi qui souligne). Il résulte de cet énoncé que la Méthode ne peut s'appliquer qu'aux objets qui veulent bien attendre, et qui ont une existence sur laquelle tout le monde s'accorde. C'est le cas des phénomènes que Descartes a lui-même étudiés : la réfraction de la lumière, les météores, la géométrie. Je propose de décréter de tels objets *durs* (13).

Mais, Descartes le reconnaît et le déplore, cela ne fonctionne plus lorsque les objets concernés ont des aspects fugitifs ou subjectifs, objets que j'appelle, on s'y attend, *mous*. La raison cartésienne ne saisit que les objets durs.

Restriction considérable, mais qui n'a pas découragé les penseurs des Lumières, au siècle suivant, de prôner l'impérialisme de la raison sur toute chose de la nature et de la société, au point que leurs disciples révolutionnaires lui ont voué un culte. Les spectaculaires victoires des démarches rationnelles dans les sciences et les techniques, dans les deux siècles qui ont suivi, ont conforté cette foi.

On peut résumer les espoirs des Lumières en matière de lien social par un schéma en deux phases. Considérons deux individus A et B et leurs relations. Avant les Lumières, leur interaction était régie par des affiliations familiales, religieuses, professionnelles, etc. (fig. 1). Avec les Lumières, apparaissent deux idées complémentaires : la primauté de l'individu et le règne de la raison. A et B sont des sujets, "libres et égaux en droits" (14), et ils communiquent à travers la connaissance claire et distincte qu'ils ont des choses telles que la raison les révèle (fig. 2). Par ailleurs, les groupements d'individus sont combattus (loi Le Chapelier 1791), pour fuir le retour aux mauvais souvenirs de la figure 1.

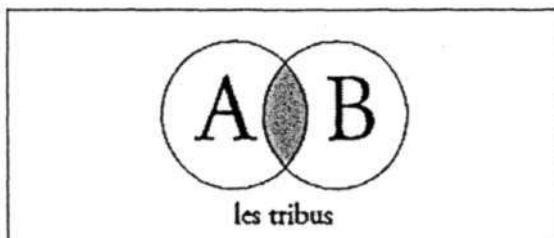


Figure 1

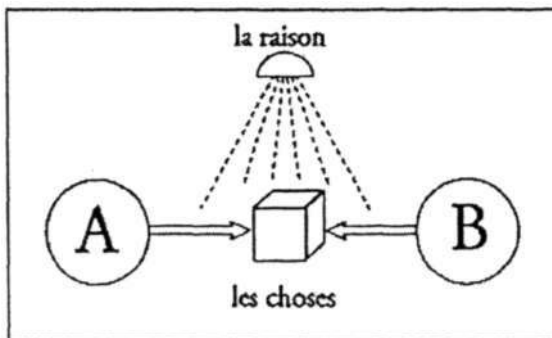


Figure 2

Ainsi faut-il comprendre la naissance de la discipline économique à la même époque. La seule manière d'agréger les choses est de leur donner des attributs monétaires, coûts et prix, et le lien économique vient supplanter les autres liens sociaux. Même le travail devient une marchandise qui s'achète et se vend, alors qu'auparavant les ouvriers qualifiés étaient régis par des corporations.

On s'est bien avisé, au cours du XIX^e siècle, que malgré la prospérité globale que cette façon de voir suscitait, les hommes n'étaient pas tous heureux. On entreprit alors de les étudier comme des choses, et ainsi naquirent les sciences humaines (psychologie, sociologie, économie politique...). On a tort de les taxer de "molles". Qui dit science dit dur. Ces disciplines firent porter leurs efforts sur ce qu'il y a de dur, au sens ci-dessus, dans leurs domaines d'intérêt respectif, et rencontrèrent de beaux succès. Mais elles sont inopérantes sur le mou, plus vaste et plus important qu'on ne voulait le croire.

C'est évident aujourd'hui en matière économique : les revers et les succès proprement économiques des entreprises et des nations sont de moins en moins expliqués par référence à des modèles généraux, et l'on évoque, au cas par cas, des causes humaines et culturelles, et des circonstances éphémères. Cette crise tient à la nature même de la discipline économique.

6. Le monde des choses et le monde des tribus

Depuis son origine, la science économique n'envisage le lien social qu'à travers des échanges de biens, de services, d'argent ou d'information. Dans les modèles classiques, producteurs et consommateurs étaient des opérateurs logiques qui communiquaient par un médium indifférencié, le marché.

Les progrès ultérieurs de la discipline, contrairement aux apparences, ne l'ont pas sorti de ce monde des choses. Ils ont simplement consisté à affirmer que l'information n'est ni illimitée, ni gratuite, par l'effet des mécanismes organisationnels. Mais les acteurs restent des individus libres et raisonnables. C'est ainsi qu'Herbert Simon (15) affirme, dans sa définition de la "rationalité limitée", que celle-ci n'a rien à voir avec l'urgence, car l'urgence modifie la psychologie du décideur, ce qu'il refuse de prendre en compte.

Or, il est de plus en plus évident que les participants à la vie sociale revendiquent autre chose que des consommations et des sous, une fois le minimum physiologique satisfait. Ils revendiquent, dit-on partout aujourd'hui, du *sens*. Mais qu'est-ce que le sens, sinon un mythe ? Le modèle de Durkheim nous invite à chercher la tribu et le rituel qui donnent vie à ce mythe.

Il est à noter que le mythe du profit et les rites comptables fournissaient un sens satisfaisant en période de plein emploi : les tribus de salariés trouvaient dans l'entreprise une sécurité qui les nourrissait de bien plus que d'argent, comme l'a durement révélé le chômage. Dans le monde qui s'annonce, qui verra peut-être "la fin du travail", le mythe du profit se transforme pour certains en "horreur économique". Il faut donc donner vie à d'autres mythes rassembleurs (16).

La grandeur des Lumières tient à ce qu'elles proposaient un idéal universel par delà les ethnies et les religions. Mais fonder cet idéal sur la raison reviendrait à privilégier la tribu des manieurs d'abstractions logiques et de rituels à base d'électronique. Il importe aujourd'hui d'aider chacun à trouver sa ou ses tribus, en favorisant les tribus englobantes qui détournent des sectes, intégrismes et communautarismes qui sollicitent les victimes du monde des choses.

Car l'humanité chemine entre deux sortes de violences, qui renvoient à chacun de ces deux mondes. Les tribus ont été condamnées au XVIII^e siècle, et l'horreur économique est dénoncée aujourd'hui. Il nous faut retrouver ce que les tribus ont de bon sans perdre confiance dans les vertus de la raison.

Trois remarques pour conclure

La distinction entre le dur et le mou ne recouvre pas la distinction entre choses et tribus. Il y a du dur dans le monde des tribus, en particulier le droit; il y a aussi du mou dans les sciences exactes, car il règne toujours du flou au front de la recherche.

Si la discipline économique ne peut plus prétendre au statut de science sociale par excellence, elle n'en a pas moins un rôle essentiel à jouer, car les objets durs y abondent, notamment dans le monde de la finance. Par ailleurs, les raisonnements des agents économiques simulent le dur, et les modélisations rigoureuses ont de précieuses vertus maïeutiques pour redresser les fallacieuses intuitions et en suggérer de bonnes.

Enfin, on peut attendre d'une attention renforcée accordée au monde des tribus une meilleure intelligence de civilisations qui, pour être fort différentes de l'Occident, n'en sont pas moins de rudes partenaires économiques. On peut surtout en attendre une meilleure maîtrise de nos propres affaires, car les entreprises gagnantes d'aujourd'hui sont notamment de fortes tribus.

Références

1. Il y a bien d'autres chercheurs en gestion. Les idées exposées ci-après sont au moins en partie mises en œuvre au Centre de Gestion Scientifique de l'École des mines de Paris et au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique. Elles sont souvent discutées au sein de l'École de Paris du management. Mais, pour ne pas impliquer abusivement des chercheurs assez variés, j'ai préféré m'exprimer ici en mon nom.
2. C. Riveline. "La gestion et les rites", *Gérer et comprendre*, décembre 1993.
3. C. Riveline. *Cours d'évaluation des coûts*, publication École des mines, 1996 (1^{ère} édition 1967).
4. Annales des Mines, juin 1973, p. 50.
5. F. Engel, D. Fixari. "Perspectives d'application de la gestion scientifique à la marine marchande". Publication École des mines, avril 1971.
6. A. Hatchuel, H. Molet. "Outils de gestion et logique de production", publication École des mines, 1983.
7. C. Riveline. "Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations", *Gérer et comprendre*, décembre 1991.
8. J.J. Duby. "Grandeur et déclin d'IBM", *Les Annales de l'École de Paris*, novembre 1996.
9. J.M. Oury. *Economie politique de la vigilance*. Calmann-Lévy, 1982.
10. J.Ch. Barbant et Ph. Chanut. "Les réseaux créateurs de richesses". *Gérer et comprendre*, juin 1989.
11. A. Peyrefitte, *La société de confiance*, Odile Jacob, 1995.

12. E. Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, PUF, 1985, p. 60.
13. C. Riveline, "Essai sur le dur et le mou", *Le Jaune et le Rouge*, juillet-août 1985.
14. Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, article 1.
15. Article "Bounded Rationality" du *New Palgrave Dictionary of Economics* (The MacMillan Press 1987).
16. cf. M. Juffé. *Les fondements du lien social*. PUF 1995.