

Matériel protégé par le droit d'auteur  
L'European Business School Paris présente

Sous la direction de  
Marc Amblard

# LA RATIONALITÉ

*Mythes et réalités*



L'Harmattan

Matériel protégé par le droit d'auteur  
Facebook : *La culture ne s'hérite pas elle se conquiert*

# LA RATIONALITÉ

*Mythes et réalités*



EUROPEAN BUSINESS SCHOOL PARIS  
PRÉSENTE

# LA RATIONALITÉ

*Mythes et réalités*

*Sous la direction de*  
**Marc AMBLARD**

L'Harmattan

## Du même auteur

*COMPTABILITÉ ET CONVENTIONS. Quand la comptabilité ne donne pas une image juste de l'entreprise mais juste une image de l'entreprise..., L'Harmattan, 2002.*

© L'HARMATTAN, 2010  
5-7, rue de l'École-Polytechnique ; 75005 Paris  
<http://www.librairieharmattan.com>  
[diffusion.harmattan@wanadoo.fr](mailto:diffusion.harmattan@wanadoo.fr)  
[harmattan1@wanadoo.fr](mailto:harmattan1@wanadoo.fr)  
ISBN : 978-2-296-11393-0  
EAN: 9782296113930

**AUTEURS :**

Amblard Marc  
Babou Igor  
Basso Frédéric  
Bronner Gérard  
Caccommo Jean-Louis  
Dejoux Cécile  
Dherment-Férère Isabelle  
Di Ruzza Renato  
Godowski Christophe  
Lebraty Jean-Fabrice  
Lévy Aldo  
Méric Jérôme  
Oullier Olivier  
Pastorelli Ivan  
Pesqueux Yvon  
Roussel Josse  
Véran Lucien

**SOUS LA DIRECTION DE :**

Amblard Marc

**TUTELLE ADMINISTRATIVE ET SCIENTIFIQUE :**

European Business School Paris



## Remerciements

Je tiens à remercier tous les auteurs qui ont participé à cet ouvrage pour la confiance qu'ils m'ont témoignée.

Je remercie aussi très chaleureusement, Odile Launay et Bruno Neil, respectivement présidente et directeur général de l'EBS Paris sans qui ce projet n'aurait jamais vu le jour. Leur gentillesse, leur aide, leur soutien indéfectible, ont été déterminants dans sa conduite. Je leur en suis très reconnaissant.

Marc AMBLARD



# Sommaire

Remerciements.....	7
Préambule.....	11
Introduction .....	13
<i>Marc Amblard</i>	

## **1<sup>ère</sup> PARTIE**

### **EVOLUTION, CONVENTIONS, MIMETISME ET RATIONALITE..... 17**

Chapitre 1 L'approche évolutionniste dans l'analyse économique : le concept de rationalité revisité.....	19
<i>Jean-Louis Caccamo</i>	

Chapitre 2 Action rationnelle et conventions : proposition d'un modèle axiologique .....	49
<i>Josse Roussel</i>	

Chapitre 3 Vers une rationalité mimétique .....	73
<i>Marc Amblard</i>	

## **2<sup>ème</sup> PARTIE**

### **EMOTIONS, CULTURE ET RATIONALITE ..... 95**

Chapitre 4 La notion de rationalité et les sciences cognitives .....	97
<i>Gérald Bronner</i>	

Chapitre 5 Le rôle des émotions dans la réalisation du processus de prise de décision .....	115
<i>Frédéric Basso et Olivier Oullier</i>	

Chapitre 6 Rationalité et émotions .....	133
<i>Cécile Dejoux et Isabelle Dherment-Fère</i>	

Chapitre 7 Ambiguïté de la culture, ambiguïté de la rationalité .....	149
<i>Yvon Pesqueux</i>	

Chapitre 8 Science, télévision et rationalité .....	177
<i>Igor Babou</i>	

**3<sup>ème</sup> PARTIE**

**PERFORMANCE ET RATIONALITE ..... 195**

Chapitre 9 La conception simonienne de la performance à l'épreuve  
des ambiguïtés et contradictions du discours de Herbert.A. Simon..... 197  
*Christophe Godowski et Jérôme Méric*

Chapitre 10 Le harcèlement moral serait-il devenu un paradigme rationnel  
pour le management des ressources humaines ? ..... 221  
*Aldo Lévy*

**4<sup>ème</sup> PARTIE**

**DECISION ET EXPERTISE : LA RATIONALITE EN ACTION ..... 255**

Chapitre 11 De la décision rationnelle à la décision relationnelle.  
Un essai à partir de trois observations cliniques..... 257  
*Lucien Véran*

Chapitre 12 Rationalité et renormalisation en économie ..... 279  
*Rénato Di Ruzza*

Chapitre 13 Décision en situation et Rationalité ..... 291  
*Jean-Fabrice Lebraty*

Chapitre 14 Rationalité des experts et traitement de l'erreur ..... 307  
*Ivan Pastorelli*

## Préambule

Centré sur les différentes formes de rationalités et processus de rationalisation, l'ouvrage adopte un positionnement résolument hétérodoxe : la rationalité n'est pas uniquement substantielle, instrumentale ou même procédurale, tel que l'ont toujours soutenu les économistes classiques et néoclassiques. Malgré l'hégémonie du modèle économique standard, de nombreux travaux émanant de champs disciplinaires très divers tentent de montrer que la conduite humaine peut répondre à des ressorts relevant de l'affectif, du rite ou du mimétisme. L'homme est constamment immergé dans un bain social surplombé par des institutions. Autant de facteurs qui remettent en cause l'universalité du calcul utilitariste et la prétendue souveraineté de l'homo œconomicus cher à la pensée dominante.

**Marc Amblard**



# Introduction

*Marc Amblard*

Les sciences économiques et plus largement les sciences sociales, ont de tout temps placé la rationalité au cœur de l'analyse. Il suffit pour s'en convaincre de pointer les prix Nobel attribués aux économistes qui ont consacré la majeure partie de leurs travaux à l'analyse des choix individuels (K. Arrow en 1972, à H. Simon en 1978, Gary Becker en 1992, R. Lucas en 1995).

La question n'échappe pas non plus à l'actualité fréquemment marquée par des événements qui ne manquent pas d'interpeller quant à la présupposée rationalité des agents économiques : prise de risque inconsidérée sur les marchés financiers par certaines grandes banques, variation brutale des cours boursiers, surendettement des ménages américains, épuisement des ressources naturelles ...

Si la rationalité (ou l'irrationalité) occupe de ce point de vue une place prépondérante dans les comportements et dans les études qui visent à en rendre compte, le concept mérite cependant qu'on s'interroge sur la façon dont il est communément entendu.

## **QU'EST-CE QU'UN COMPORTEMENT RATIONNEL ?**

La réponse semble emporter un large consensus notamment du côté des économistes : un homme est parfaitement rationnel si la décision qu'il prend est telle qu'aucune autre ne peut lui procurer des conséquences préférables à celles résultant de son choix. Autrement dit, être rationnel c'est adopter le comportement le plus approprié sous formes de choix afin d'atteindre les objectifs fixés.

On fera observer qu'il s'agit là d'une perspective de moyens et non de fins puisque l'analyse porte sur la façon dont l'agent mobilise des ressources diverses pour atteindre un but. Ce dernier, en revanche, s'extrait du champ de la rationalité du fait même qu'il relève de l'arbitraire et du subjectif propre à la nature humaine.

Pour résumer, nous rapporterons que la rationalité n'est autre que l'aptitude d'un individu à adapter les moyens aux fins.

## UN POSTULAT AU CŒUR DE LA PENSÉE ÉCONOMIQUE

Depuis Adam Smith, dont le traité est souvent reconnu comme l'acte fondateur, l'économie dite moderne s'est développée à partir de deux hypothèses centrales : l'utilitarisme et l'autonomie. Selon la première, l'individu agit à partir de calculs fondés sur la maximisation de son bien-être économique ; la seconde la complète en précisant qu'il décide indépendamment à partir de l'information dont il dispose seul.

Ainsi, l'*homo-œconomicus* poursuit des objectifs variés, qui vont de la satisfaction des besoins fondamentaux à celle d'aspirations plus élaborées. Les ressources dont il dispose étant limitées, l'individu est condamné à réaliser des arbitrages pour maximiser son utilité. De façon plus schématique, les décisions qu'il prend procèdent d'un calcul d'évaluation et de comparaison : la satisfaction obtenue d'une part et le sacrifice consenti par l'action engagée, d'autre part. En la matière, la microéconomie fut très constructive pour percer efficacement la logique d'un tel processus. L'agent économique éprouve selon les conditions économiques, sociales et contextuelles, un ensemble de besoins qui vont entraîner un sentiment de désir couplé à une sensation de frustration auxquels il répond en consommant. Les théoriciens de l'utilité marginale ont enrichi l'analyse en posant ce principe majeur de la pensée microéconomique, selon lequel toute décision individuelle provient d'une égalisation à la marge des coûts et avantages qui y sont associés. A cet instant, l'avantage maximal est atteint. En d'autres termes, toute unité supplémentaire de consommation, si elle procure un surcroît de bien-être (utilité), suppose dans le même temps un sacrifice ; entendons par là une dose de souffrance liée à l'effort consenti pour obtenir le pouvoir d'achat correspondant. Aussi, lorsque l'utilité ressentie devient inférieure à l'effort, l'agent devrait logiquement renoncer à la consommation d'une unité supplémentaire.

Les deux hypothèses annoncées (utilitarisme et autonomie) ne tiennent toutefois qu'en reconnaissant l'existence sous-tendue d'un postulat fort qui joue un rôle central dans le raisonnement : l'acteur économique est un être rationnel, agissant en utilisant au mieux ses propres ressources et tenant compte des contraintes qui lui sont imposées. Egoïste, il est guidé par son seul intérêt, devenant ainsi une unité de décision autonome. Décontextualisé, son comportement s'affranchit des schémas sociaux consciemment ou inconsciemment assimilés : l'individu rationnel est génétiquement programmé pour réaliser les choix qui maximiseront sa seule satisfaction.

Cette posture intellectuelle qui a traversé avec bonheur la pensée économique durant ces derniers siècles doit son succès à un avantage de taille : le principe de rationalité (même limitée) du fait de la structuration quasi mécanique de son raisonnement permet de construire des théories qui autorisent un niveau de formalisation élevé. Il s'est ainsi imposé comme un

présupposé épistémologique au fondement d'un modèle rigoureusement agencé : au cœur de celui-ci, l'interdépendance des décisions économiques peut alors déboucher, grâce aux mathématiques, à des procédures d'optimisation capables de séduire le plus grand nombre des économistes.

## **L'INCOMPLÉTUDE DE LA RATIONALITÉ CALCULATRICE**

Cela étant dit, posons la question qui dérange : SOMMES-NOUS VRAIMENT RATIONNELS ? Même en réduisant la problématique au champ économique, il apparaît de plus en plus légitime de se demander si nos comportements sont guidés peu ou prou par notre raison profonde ?

Cette question cruciale prend une résonance toute particulière en pleine période de crise durant laquelle nous assistons, notamment sur les marchés financiers, à des réactions d'affolement qui révèlent plus que jamais l'hystérie des opérateurs. A la hausse comme à la baisse, les cours sensés refléter la « juste valeur » s'animent dans des proportions qui paraissent totalement décorréélées des actifs sous-jacents. Face à ces situations de panique, d'anticipation infondée, comment ne pas douter de la rationalité (fut-elle limitée) des intervenants ? D'un autre côté, il est difficile d'affirmer que les variations relèvent du pur hasard ou du chaos. Les études ont tout de même révélé, du moins à long terme, une relation soutenue entre la valeur d'un titre et la performance économique de l'actif qu'il représente. On rajoutera que si le monde était totalement irrationnel, toute planification serait vaine ; à défaut d'ordre et de prévision, les sociétés humaines n'en seraient restées qu'à un stade de développement très primitif : toute forme d'organisation et plus généralement de gestion, repose sur une anticipation du comportement des individus qui l'occupent.

On admettra ainsi, et c'est heureux, que l'hypothèse de l'irrationalité totale est tout aussi infondée que celle de la rationalité universelle.

## **OÙ SE SITUE ALORS LA VÉRITÉ ?**

C'est là la thèse centrale de l'ouvrage : montrer la difficulté qu'il y a à dissocier ce qui relève de la rationalité et ce qui lui échappe. Toutes les théories envisageables mobilisent des conceptions distinctes de la nature humaine. Et chaque posture adoptée entraîne une conséquence cognitive inévitable attendu qu'elle modifie la façon de concevoir la conduite des acteurs, la prévisibilité de leurs décisions et, partant, l'ensemble des analyses et des stratégies. C'est dire l'importance de l'enjeu et tout l'intérêt qu'il y a à montrer les limites d'un modèle de rationalité dominant encore aujourd'hui.

Force est d'admettre pourtant que l'hypothèse d'un agent connaissant à chaque instant les données relatives à tous les événements en cours et calculant souverainement la solution la meilleure en fonction de tous les

paramètres, n'est pas en mesure de combler toutes les attentes. La vie économique nous fournit de multiples exemples de comportements qui sont incompréhensibles si l'acteur est l'inflexible machine à calculer que nous dépeint la microéconomie classique. Dans ces conditions, il apparaît clairement que le langage de la rationalité, optimisatrice puis limitée, apparaît trop pauvre et trop réducteur pour découvrir efficacement la logique de la conduite humaine.

## **SORTIR DU CADRE STANDARD**

Celle-ci ne peut se réduire à une relation causale entre les moyens et les fins. Le présent ouvrage se donne alors pour objectif, certes ambitieux, de sortir du cadre standard de la rationalité calculatrice pour explorer d'autres formes de processus de rationalisation. Son positionnement est résolument hétérodoxe : les chapitres qui vont suivre, issus de champs disciplinaires parfois éloignés se rejoignent pour montrer que la rationalité n'est pas uniquement substantielle, instrumentale ou même procédurale telle que l'on soutenu les économistes classiques et néoclassiques et telle que présentée encore aujourd'hui par le modèle économique standard. Les comportements même économiques peuvent être aussi animés par des ressorts relevant de l'affectif, de l'émotion, du rite ou du mimétisme. L'homme est constamment immergé dans un bain social surplombé par des institutions. Autant de facteurs qui remettent en cause l'universalité du calcul utilitariste et la prétendue souveraineté de l'*homo œconomicus* dans la pensée dominante.

Est-ce à dire que le lecteur en ressortira convaincu qu'il est vain de déchiffrer nos comportements par le principe de rationalité ? Probablement pas car ce n'est pas la position de ce travail collectif. Les auteurs, bien au contraire, s'attachent à renforcer la notion de rationalité en lui offrant de nouvelles facettes propres à compléter un paradigme qu'on a hélas trop souvent réduit au champ limité d'un calcul avantage-coût. La démarche peut surprendre. Plus encore, elle peut déranger parce qu'elle instille une dose non négligeable de complexité dans un modèle que bien des économistes pensaient avoir circonscrit depuis près d'un demi siècle. Ainsi, certains reprocheront à la thèse ici défendue de poser autant de questions qu'elle n'apporte de réponses. Peut-être, mais si le rôle de la science est d'expliquer voire de prédire des relations causales, nous estimons qu'il consiste aussi à repousser les limites de la connaissance. Nous ajouterons enfin que nulle grille de lecture ne peut se targuer d'être parfaite et exhaustive. L'erreur et l'incomplétude sont consubstantielles à la pensée humaine.

1<sup>ère</sup> PARTIE

**EVOLUTION, CONVENTIONS,  
MIMETISME ET RATIONALITE**



## Chapitre 1

# L'approche évolutionniste dans l'analyse économique : le concept de rationalité revisité

*Jean-Louis Caccomo*

### INTRODUCTION

La rationalité individuelle est imbibée de mémoires collectives dans de multiples dimensions de la vie des individus, qu'elles soient sociales, économiques, culturelles ou psychologiques, elles contribuent à enfermer ou à façonner nos choix dans des trajectoires qui les idéalisent. Pour autant, l'économiste, soucieux d'en comprendre la rationalité dans le déroulement des processus économiques, doit s'attacher à ne pas poser d'emblée une vision trop stricte et étroite de la rationalité économique. Loin d'opposer l'individuel au collectif, les approches évolutionnistes proposent d'explorer les notions de rationalité limitée et de routines, afin d'appréhender plus précisément ces interactions dynamiques placées au cœur du phénomène économique et social, et sans lesquelles aucune évolution ne serait réellement possible.

Ce chapitre propose une tentative d'évaluation d'une école de pensée qui a connu une période de grande effervescence ces dernières années. La publication de l'ouvrage de Nelson et Winter en 1982 marque le retour en force des idées schumpéteriennes dans la théorie économique, alors même que l'hégémonie de la vulgate keynésienne s'achève et que la formalisation néoclassique aboutit à un degré d'abstraction tel qu'il anéantit l'opérationnalité des concepts explorés. Si le projet schumpétérien d'élaborer une théorie économique de l'évolution fondée sur la prise en compte de l'innovation reste plus que jamais d'actualité, quoiqu'il en soit, les auteurs évolutionnistes ont permis à la théorie économique contemporaine d'explorer de nouvelles perspectives en s'appuyant sur une vision plus large du concept de rationalité économique.

Depuis Adam Smith, les économistes s'intéressent aux sources de la croissance économique. Dans ce but, ils mettent en exergue le rôle de l'innovation si bien que les théories de la croissance sont devenues de véritables théories de l'innovation. Si l'on admet qu'elle est un fait majeur du capitalisme industriel, alors l'édification d'une théorie générale de

l'innovation est une des tâches prioritaires de l'économiste. Dans la lignée du courant autrichien (Menger, Von Mises, Von Hayek), Schumpeter<sup>1</sup> propose les bases d'une telle entreprise, notamment en reconsidérant la conception trop mécanique de la rationalité économique telle que formalisée par les auteurs néo-classiques. Schumpeter positionne son œuvre par rapport à la théorie walrassienne, qu'il trouve fort pertinente pour représenter la logique d'une économie statique. Néanmoins, il considère qu'elle n'est pas de nature à rendre compte des phénomènes dynamiques liés à l'innovation.

Dans les années 80, Nelson et Winter sont parmi les premiers auteurs à proposer les bases d'une formalisation de la théorie de l'évolution de Schumpeter, en utilisant notamment les techniques de la simulation numérique<sup>2</sup>. Ils reprennent la distinction, chère à ce dernier, entre les pionniers et les suiveurs pour proposer un modèle dans lequel des firmes innovatrices et des firmes imitatrices utilisent la technologie pour survivre aux périodes de « destruction créatrice » que génère inéluctablement la prise en compte de dépenses en R&D.

Dans ce contexte, s'il est difficile de raisonner en termes d'agent représentatif caractérisé par une rationalité unique, c'est que l'entrepreneur innovateur fait figure de personnage atypique. Dans la perspective évolutionniste, l'hétérogénéité entre les firmes est un élément moteur du processus évolutif. De son côté, Saviotti<sup>3</sup> développe un modèle dont l'objectif est de montrer que la variété micro-économique est la condition fondamentale de la croissance et de l'évolution. Il affiche alors explicitement son ambition: « *to contribute to the development of a quantitative and analytical framework for a schumpeterian/evolutionary theory of economic development compatible with the aim of explicitly incorporating technological change into economic theories* »<sup>4</sup>. Les modèles évolutionnistes, qui fleurissent jusqu'aux années 2000, ont-ils contribué à développer et à affiner la représentation initiale de Nelson et Winter dans un processus cumulatif de production de connaissances, fondant une théorie économique de l'évolution ? Nous ne validons pas cette hypothèse. En fait, trois grandes familles de pensée se distinguent aujourd'hui au sein de l'école évolutionniste : les « sélectionnistes » appliquent le concept de sélection dans des modèles sectoriels (Nelson et Winter, Metcalfe, Saviotti) ; les

---

<sup>1</sup> Schumpeter J.A., *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Librairie Dalloz, Paris, 1935.

<sup>2</sup> Nelson R., Winter S., *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, Cambridge, 1982.

<sup>3</sup> Saviotti PP., « Variety, economic and technological development », in Shionoya Y., Perlman M., *Innovation in technology, industries and institutions: studies in Schumpeterian perspectives*, Michigan Press, 1994.

<sup>4</sup> Saviotti PP., 1994, p. 27.

« structuralistes » privilégient l'étude des régularités macro-économiques qui encadrent et conditionnent la croissance macro-économique (Dosi, Freeman et Perez); enfin, la troisième catégorie d'auteurs met en avant les phénomènes d'émergence et de « path-dependency » au centre d'un processus d'auto-organisation (Arthur, Foray). Ces trois familles de pensée s'appuient elles-mêmes sur le développement d'une conception spécifique de la rationalité économique qui conditionne le comportement et la survie des agents économiques.

Par ailleurs, lorsque Romer<sup>5</sup> se propose d'endogénéiser l'innovation, en raisonnant dans un univers de concurrence imparfaite dans lequel elle procure une rente de monopole aux innovateurs, l'innovation devient le résultat d'un arbitrage stratégique qui lui donne un caractère endogène. Romer rejoint ainsi une idée récurrente formulée, dès 1937, par Schumpeter lui-même, dans sa préface à l'édition japonaise de *La Théorie de l'Evolution Economique* : « ... there was a source of energy within the economic system which would of itself disrupt any equilibrium that might be attained. If this is so, then there must be a purely economic theory of economic change which does not merely rely on external factors propelling the economic system from one equilibrium to another »<sup>6</sup>. Les théoriciens de la croissance endogène sont-ils pour autant des auteurs évolutionnistes ? N'ont-ils pas au contraire contribué à étendre le champ de la théorie néoclassique de la croissance en assouplissant certaines de ses hypothèses les plus restrictives ?

Nous présentons, dans une première partie, la dimension évolutionniste de l'analyse économique. Cette évaluation implique de poser les prémisses qui fondent la tradition évolutionniste dans l'analyse économique d'une part, et de dégager les hypothèses fondamentales constituant le « noyau dur » d'autre part. La portée et les limites d'une telle analyse nous aideront, dans une seconde partie, à faire le point sur « l'état de l'art » en ce domaine.

## 1. FONDEMENTS ÉVOLUTIONNISTES DE L'ANALYSE ÉCONOMIQUE

Même si la métaphore de la « main invisible » fut l'objet de nombreuses controverses, son sens profond est redécouvert aujourd'hui à travers les concepts d'auto-organisation, de complexité et de chaos qui rendent illusoire tout contrôle rigide et administratif de l'économie par une instance étatique qui présumerait pouvoir se placer au-dessus de l'économie. Adam Smith avait déjà conscience que l'économie relevait de processus auto-ordonnants dont l'analyse scientifique devient aujourd'hui possible alors que les

---

<sup>5</sup> Romer P.M., « Endogenous technological change », *Journal of political economy*, 1990, vol. 98, n° 5, pp. 71-102.

<sup>6</sup> Shionoya Y., Perlman M., *Innovation in technology, industries and institutions: studies in Schumpeterian perspectives*, Michigan Press, 1994, p. 42.

chercheurs découvrent l'importance des phénomènes d'auto-organisation dans l'ordre physique et biologique. Dans une perspective évolutionniste, le marché est considéré comme un processus complexe caractérisé par deux aspects cruciaux : l'innovation qui nourrit l'évolution, d'une part, et l'auto-formation de l'ordre ou auto-organisation, d'autre part.

L'évolution met à jour la nature fondamentalement dynamique des processus économiques autorisant non seulement la croissance quantitative de la richesse mais aussi l'accroissement de la complexité par ajout de nouveauté et destruction de l'ancien ; la notion d'auto-formation de l'ordre autorise alors une perspective renouvelée de la notion d'équilibre, et par conséquent une redéfinition du concept même de rationalité. L'étude des processus auto-organiseurs devient la tâche principale de toute analyse scientifique du marché. Cette fonction pose des questions complexes : qu'est-ce qui permet d'expliquer l'état présent de l'économie ; cet état contient-il les germes de son devenir ; les causes essentielles du changement économique sont-elles endogènes au système économique ; les transformations de l'économie renvoient-elles à l'existence de lois stables et ces lois - si elles existent - sont-elles soumises à des transformations ?<sup>7</sup>

Ces questions conduisent à la prise en compte des cadres institutionnels étroitement liés au marché – l'Etat, le droit, la monnaie - et à l'incorporation de modèles de comportements – la rationalité, les traditions et conventions, les routines - pour produire une analyse dynamique de l'économie reposant sur des concepts évolutionnistes.

### **1.1. Le temps de l'évolution**

La tradition évolutionniste introduit la « flèche du temps » dans le jeu des mécanismes économiques, flèche qui n'a aucune existence dans le monde atemporel de l'équilibre où les phénomènes économiques sont réversibles. Le propre d'un objet en évolution est de donner corps au passage du temps à travers la manifestation de changements qui permettent à l'observateur d'envisager une périodisation du phénomène observé. L'intégration du temps dans l'analyse conduit à se poser la question de la prévisibilité des changements et du rôle du hasard. Dans une optique mécaniste où cette prise en compte ne modifie pas la nature réversible du phénomène étudié, le hasard ne fait pas partie de l'objet. Il est la manifestation de la connaissance incomplète du sujet qui, ne pouvant tout expliquer, va attribuer au hasard ce qui relève de l'inexpliqué. Dans cette

---

<sup>7</sup> On sait, par exemple, en physique que l'univers est en évolution mais qu'il existerait quatre grandes forces qui, elles, échappent à cette évolution et qui permettent d'en comprendre les principes.

optique, la connaissance est cumulative et la place du hasard tend à se réduire sous l'effet du progrès des théories.

Il n'est cependant aucunement établi que les avancées scientifiques conduisent nécessairement à un recul du hasard, si l'on considère que ce dernier est partie intégrante de l'objet étudié. L'avancée des connaissances en biologie - ou en physique quantique - a justement consisté à reconnaître la dimension positive du hasard et son rôle dans l'évolution du monde vivant d'où la formule de Mandelbrot selon laquelle « *le hasard sauvage mérite d'être considéré comme un objet d'étude en soi* »<sup>8</sup>. Cette dimension contribue à faire du processus évolutif un cheminement pourvu de temporalité mais privé d'état final. En l'absence d'état final, à l'aune duquel il est commode d'analyser les périodes présentes, les capacités prédictives de toute théorie évolutionniste se trouvent sensiblement affectées. Dans ce contexte, le marché est plus un *processus spontané de découvertes* qu'un espace où se rencontrent des agents pouvant délibérément poursuivre des buts connus, désirés et présélectionnés.

Veblen a souligné l'absence de point d'arrivée incompatible avec une problématique de l'équilibre, car la donnée d'un état final – et donc d'une solution optimale - vers lequel tendrait nécessairement l'ordre économique, permet aux agents de mettre en œuvre une procédure rationnelle de réalisation de leurs prévisions et de leurs actions. Dans un environnement soumis à des changements sans fin - au double sens d'absence de finalité et de point d'arrivée -, l'agent ne peut prévoir ce qui n'est pas encore inscrit dans l'ordre des choses. L'économie est alors soumise à un mécanisme de renouvellement de ses formes et de ses structures qui ne conduit vers aucun état final ou optimal : « *The economic life history of the individual is a cumulative process of adaptation of means to end that cumulatively change as the process goes on, both the agent and his environment being at any point the outcome of the last process* »<sup>9</sup>.

Ce n'est donc plus le résultat du changement qui compte - puisqu'il n'y a pas d'état final - mais le processus du changement lui-même qui importe pour le théoricien. L'analyse évolutionniste se veut, d'emblée, dynamique. Ce faisant, elle procède à un véritable renversement de l'optique néoclassique. Dans l'univers néoclassique, il est légitime d'envisager que l'économie ne puisse être à l'équilibre en tout instant. A court terme, des rigidités de toute nature suffisent à perturber le fonctionnement de l'économie, générant des déséquilibres conjoncturels. A terme, les forces fondamentales de l'équilibre l'emportent sur les déséquilibres, sauf si les

---

<sup>8</sup> Mandelbrot B., « Du hasard bénin au hasard sauvage », Pour la Science, *Edition française de Scientific American*, Dossier Hors-série, Avril 1996, p.16.

<sup>9</sup> Veblen T., *The place of science in modern civilization and others essays*, New York: Huebsch, 1919, pp. 74-75.

rigidités persistent elles-mêmes. Si le théoricien néoclassique est prêt à admettre que l'équilibre n'est pas toujours pertinent pour appréhender les phénomènes de courte période, il s'efforcera de démontrer qu'il retrouve toute sa force pour l'analyse dynamique de longue période.

Schumpeter renverse radicalement cette perspective. Dans la courte période, les technologies, la démographie ou les goûts des consommateurs peuvent être considérés comme donnés. Du coup, les mécanismes d'allocation de ressources sous contrainte de rareté jouent pleinement et une problématique en termes d'équilibre devient pertinente à court terme. A l'inverse, « tout bouge » dans la longue période ; ce qui était rare aujourd'hui peut être abondant ou inutile demain, sous l'effet du changement technologique ou de l'évolution des goûts des consommateurs.

A long terme, il n'y a, a priori, pas de contraintes données et la problématique de l'équilibre n'est plus opératoire. Le champ des possibles est totalement ouvert.

## 1.2. Un dialogue riche avec les sciences naturelles

Le monde vivant a toujours fasciné les économistes. Ne parle-t-on pas de « cycle de vie » du produit, de la « mort » d'une industrie ou de la « jungle » du marché ? Marshall décrit le phénomène de la compétition économique comme un principe général de « lutte pour la survie » : « *Those organisms tend to survive which are best fitted to utilize the environment for their own purposes. Now those that utilize the environment most may turn out to be those that benefit it most* »<sup>10</sup>. Harrod utilisa la métaphore de la sélection naturelle : « *It may be that certain procedures, of which application of the full cost principle is one example, are thrown up purely by chance in the first instance and survive by a process akin to natural selection in biology. New business procedures would then be analogous to new mutations in nature* »<sup>11</sup>.

La perspective évolutionniste s'est d'abord développée dans les sciences humaines – les humanités – avant de devenir une théorie du monde vivant. Dans son analyse de l'évolution des langues, Sir William Jones montre en 1787 la parenté entre le latin, le grec et le sanskrit, établissant l'origine commune des langues « indo-européennes ». Le terme « évolution » est alors utilisé en 1836 par Wilhem von Humboldt : « *si l'on conçoit la formation du langage, ainsi que c'est le plus naturel, comme relevant de l'ordre de la succession, il devient nécessaire de lui assigner, comme à tout ce qui a son*

---

<sup>10</sup> Marshall A., *Economics of industry*, Macmillan, London, New York, Saint-Martin Press, 1964, p. 140.

<sup>11</sup> Harrod [1939 :7].

*origine dans la nature, un système d'évolution* »<sup>12</sup>. L'idée d'évolution s'impose ainsi comme grille d'analyse des moyens qui ont conduit à la mise en place progressive et au développement spontané – non intentionnel – non seulement des langues, mais aussi du droit, de la morale, de la monnaie et du marché.

Alors que la théorie économique, à la suite de Walras, s'inscrit dans le projet de faire une « physique sociale » de l'économie, les économistes évolutionnistes considèrent que l'analyse économique ne peut se réduire en un diagnostic exhaustif d'une « machine » totalement prévisible par une décomposition élémentaires. Car ses éléments ne sont justement pas des composants parfaits – des rouages – mais des entités « vivantes » interagissant entre elles et réagissant aux incitations de l'environnement. L'analyse de l'évolution économique doit alors tenir compte d'une particularité liée au monde du vivant : « *Ce qui caractérise le monde vivant, ce sont à la fois sa diversité apparente et son unité sous-jacente* »<sup>13</sup>. La diversité et l'unité sont articulées dans un rapport complémentaire qui fonde l'univers du monde vivant. L'évolution d'un organisme est permise par la diversité des éléments constitutifs de l'ensemble « *car, il ne peut y avoir de sélection, donc de changement, qu'entre ce qui n'est pas identique. C'est la variabilité individuelle qui nourrit l'évolution* »<sup>14</sup>. La cohésion du système permet de définir une unité par laquelle nous pouvons appréhender les effets du changement, la « trace » ou lisibilité de l'évolution. Les changements s'expriment grâce à la diversité inscrite dans les éléments, mais n'ont de sens qu'en référence à l'unité qu'exprime l'ensemble. Les économistes vont explorer cette dualité diversité/unité qui fait écho à une autre dualité changement/stabilité opérant dans la dynamique économique.

Par ailleurs, les systèmes mécaniques sont conçus en fonction d'un projet préalablement pensé – lorsqu'ils sont fabriqués par l'homme – ou bien, ils doivent leur existence à la nécessité de lois naturelles. En ce sens, ils sont conformes à un modèle et sont donc parfaitement prévisibles. Les systèmes économiques ne sont pas le produit d'un projet conscient mais sont le fruit d'une évolution incessante qui conditionne en retour les états possibles de l'économie. C'est la notion « d'ordre spontané » de Hayek<sup>15</sup> : les systèmes économiques, tels qu'ils sont vécus quotidiennement, sont le fruit de l'interaction continue des actions et des choix des agents et cette confrontation des projets individuels se résout en un projet global qui n'est ni la somme des projets individuels, ni la transposition à l'ordre général d'un projet d'un agent en particulier. Le marché est un état de fait avant d'être une

---

<sup>12</sup> Humboldt [1836], cité in Hayek [1988 :201].

<sup>13</sup> Jacob [1981 :69].

<sup>14</sup> Jacob, *op. cit.* [1981 :22].

<sup>15</sup> Hayek [1953].

théorie et la compétition économique s'apparente plus à une dynamique d'auto-organisation sanctionnée par un procédé de sélection qu'au processus de coordination mis en œuvre par l'hypothétique commissaire-priseur walrassien. Dans la nature, les mutations accidentelles ont une fonction essentielle en façonnant la diversité cumulative du monde vivant, celle-ci permet à la vie de se diffuser et de se pérenniser sous diverses formes et espèces malgré la mortalité des individus. De la même manière, les économistes ont observé que la plus ou moins grande malléabilité des structures économiques permet à une firme, une industrie ou une nation de se reproduire sous des formes variées afin de participer à l'évolution économique. La diversité économique devient l'argument de la compétition qui se joue entre les agents, conférant son caractère dynamique au système.

Ces parallèles entre le monde vivant et le monde économique ont nourri un dialogue original entre l'économie et les sciences naturelles. Comme l'évolution biologique, l'évolution économique et sociale est un mécanisme d'adaptation continue à des événements imprévisibles. Toute théorie évolutionniste doit donc montrer comment une structure complexe est capable de s'adapter à des circonstances aléatoires qu'elle ne saurait prévoir. Ce n'est donc pas sans contradiction qu'une théorie évolutionniste chercherait à mettre en exergue des « lois » de l'évolution entendues comme séquences inévitables du développement historique, induisant l'existence de stades incontournables pour les produits de cette évolution et dont la connaissance autoriserait la prédiction d'événements futurs. La construction économique et sociale n'est pas prédéterminée.

Au-delà des convergences, les évolutions économique et biologique diffèrent fondamentalement : la langue, la morale, le droit, la monnaie ou le marché ne sont pas transmis par un processus comparable au processus génétique que la biologie moléculaire a mis à jour. Le thème de l'évolution a progressivement conquis une légitimité théorique dans les sciences du vivant avec les travaux de Darwin qui se sont imposés comme le cadre de développement d'une théorie de l'évolution reposant sur des données factuelles matérialisant les concepts évolutionnistes<sup>16</sup>. Darwin reconnaît avoir été inspiré par les écrits de Smith et de Malthus<sup>17</sup> ; il est vrai que les économistes classiques, en s'intéressant à la dynamique de long terme du capitalisme, ont mis en avant le caractère essentiellement évolutionnaire des phénomènes économiques.

---

<sup>16</sup> Naturaliste et biologiste, Charles Darwin (1809-1882) a recueilli au cours d'une croisière sur le *Beagle* (1831-1836) d'innombrables observations sur la variabilité des espèces. Il fut conduit à la doctrine évolutionniste, appelée depuis *darwinisme*, qu'il fit connaître dans son ouvrage majeur : *De l'origine des espèces par voie de sélection naturelle* (1859).

<sup>17</sup> Matthews [1984]. Le journal personnel de Darwin établit que ce dernier lisait Adam Smith lorsqu'il formula sa propre théorie de l'évolution.

Toutefois, les principes de sélection naturelle et d'adaptation génétique n'ont guère d'équivalent dans le monde économique et social alors qu'ils sont devenus les fondements de l'évolutionnisme biologique. « *However, serious objections may be raised as to whether analogies to natural selection and genetic adaptation are indeed a reliable basis for developing the evolutionary approach in economics* »<sup>18</sup>. A la fin du siècle dernier, l'inspiration évolutionniste a débouché sur une sociobiologie aux fondements scientifiques aléatoires. L'évolutionnisme économique a d'abord donné lieu à la récupération du discours biologique pour cautionner un ordre établi et des considérations extra-scientifiques - morales, religieuses et politiques - qui ont disqualifié par la suite toute réflexion économique se réclamant de l'évolutionnisme. Dans le même temps, les mathématiques ont fourni aux théoriciens de l'équilibre un socle instrumental solide sur lequel a pu se construire une théorie *a priori* neutre de toutes connotations moralistes, les options politiques d'un Walras pouvant être indifférentes à ses propres travaux scientifiques ou aux options d'un Jevons : « *Instead, they were inspired by Jevon's idea of creating a 'mechanics of utility and self-interest' and of adapting economics to the standards of the Newtonian ideal of science* »<sup>19</sup>. Veblen tranche la question en montrant pourquoi la science économique ne pouvait être une science « évolutionnaire »<sup>20</sup>. Soixante-seize ans plus tard, Nelson et Winter ont ré-ouvert un débat qui n'est pas près d'être clos alors que les grandes théories dominantes (keynésiennes et néoclassiques) buttent sur leurs limites respectives<sup>21</sup>.

### 1.3. L'apport décisif de Schumpeter

« *Schumpeter souligna l'existence d'une catégorie bien particulière d'entrepreneur, non pas celui du circuit économique qui est un homme de routine, mais l'innovateur qui rompt le circuit pour faire évoluer la production, les marchés, les procédés de fabrication et les méthodes d'organisation. Un personnage qui agit moins en vue de maximiser un taux de profit que par goût du pouvoir ou par joie de créer : c'est-à-dire par esprit de conquête. Avec lui le problème de l'allocation de ressources cède le pas à celui de la création de ressources* »<sup>22</sup>.

La pensée de Schumpeter a connu deux grandes périodes, certains auteurs distinguant le « jeune » et le « vieux » Schumpeter<sup>23</sup>. Ses principales thèses concernant le processus innovatif sont exposées dans la publication

---

<sup>18</sup> Witt [1998 :6].

<sup>19</sup> Witt [1998 :4].

<sup>20</sup> Veblen [1898].

<sup>21</sup> Nelson, Winter [1974].

<sup>22</sup> Bienaymé [1998 :95].

<sup>23</sup> Rosenberg [1994a] ; Freeman, Clark, Soete [1982].

allemande de la théorie de l'évolution économique en 1911, dans *Business Cycles* en 1939, puis dans *Capitalism, Socialism and Democracy*, édité en 1942. Au cours de cette période, l'analyse de Schumpeter a évolué d'une conception *entrepreneuriale* vers une conception *manageriale* de la production des innovations. Dans un premier temps, l'innovation est considérée comme le résultat aléatoire et subjectif de la décision de l'entrepreneur permettant d'identifier celui-ci comme un personnage crucial dans une économie soumise à des pressions concurrentielles. Dans un second temps, l'innovation est le résultat quasi programmé de l'activité routinière des laboratoires de recherche des groupes industriels permettant de mettre en évidence l'importance de l'organisation rationnelle de la R&D, dans le contexte d'une concurrence oligopolistique au sein de laquelle le personnage singulier de l'entrepreneur s'efface au profit de l'organisation anonyme.

Avec le « jeune » Schumpeter, l'invention est nettement séparée de l'innovation, la seconde seule relevant de décisions économiques. Avec le « vieux » Schumpeter, cette séparation est moins nette et les sciences et les techniques, qui président à l'apparition des inventions, sont elles-mêmes intégrées dans la grande firme. Alors que l'entrepreneur et l'inventeur sont deux personnages distincts, la grande firme rassemble au sein d'une même structure organisée ces deux dimensions du processus novateur. Le laboratoire de R&D de la grande firme détruit, et les personnages, et la distinction entre les personnages de l'entrepreneur et de l'inventeur. Ce qui était considéré comme l'environnement externe de la firme dans l'optique traditionnelle se trouve alors intégré dans la structure même de la firme.

Rosenberg<sup>24</sup> a rassemblé ces idées dans le schéma suivant :

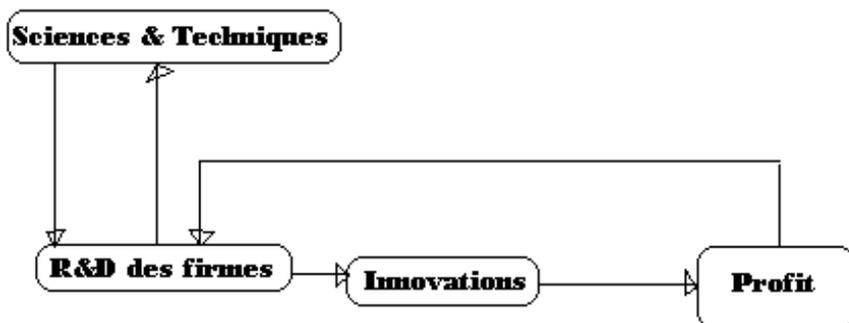


FIG.I Interactions Science - Technologie - Economie in Rosenberg (1994a).

Le processus d'endogénéisation des sciences et des techniques dans la sphère économique implique de considérer qu'un bien, par nature public,

<sup>24</sup> Rosenberg [1994b].

peut faire l'objet d'une appropriation par un agent privé ou qu'un bien comme la connaissance n'a pas une nature publique immédiate, mais le devient progressivement sous l'effet de son inéluctable diffusion<sup>25</sup>. Même si Schumpeter admettait que les grandes firmes pouvaient influencer fortement la marche de la science et l'évolution des techniques, il admettait aussi que la connaissance conservait toujours un caractère public tel, que tout progrès de la science profitait à l'ensemble de la communauté des scientifiques et de la société. La science conserve une dynamique propre nous enseignant que les résultats de la recherche ont des incidences sur l'ensemble des firmes, même si elle produit des technologies spécifiques. Il y a donc, chez Schumpeter, tous les éléments qui vont permettre à Arrow de poser les fondements d'une véritable économie de la connaissance et de l'information<sup>26</sup>. Cette entreprise s'inscrit dans un projet plus vaste dont l'ambition est de proposer une théorie générale de la croissance aboutie : « *Since knowledge is connected with the idea of technical advance, it is an intrinsic part of any understanding of the growth process* »<sup>27</sup>.

Dans cette optique, l'analyse évolutionniste considère trois étapes :

- pour endogénéiser l'innovation, laquelle est perçue comme une source majeure de croissance, il faut s'interroger sur son contenu ;
- une fois ce contenu défini, celui-ci doit être tel que son appropriation rapporte un profit à l'agent qui prend le risque d'y consacrer des ressources...
- ... tout en permettant, une fois ces ressources investies, l'émergence d'externalités qui alimentent le processus évolutif.

Premièrement, la connaissance est un input dans la fonction de production. Deuxièmement, elle est aussi un bien qui n'entraîne aucune rivalité d'usage. Il est donc difficile – mais pas impossible - de limiter sa diffusion. Troisièmement, la connaissance est un output : il faut la combiner avec des ressources pour qu'elle se reproduise. De même que le *learning-by-doing* ne peut s'exprimer qu'à travers l'expérience du processus productif, la production des connaissances et l'accroissement des compétences sont étroitement liés à l'activité économique. Ces caractéristiques donnent à l'évolution économique la nature d'une *trajectoire cumulative* : l'accroissement du stock de connaissances est à la source des innovations qui engendrent la croissance, laquelle participe à l'extension de ce stock.

Le schéma suivant montre que ce processus cumulatif repose sur la double nature - input et output - de la connaissance :

---

<sup>25</sup> Caccamo [2005].

<sup>26</sup> Arrow [1962], [1984], [1994].

<sup>27</sup> Arrow [1994 :9].

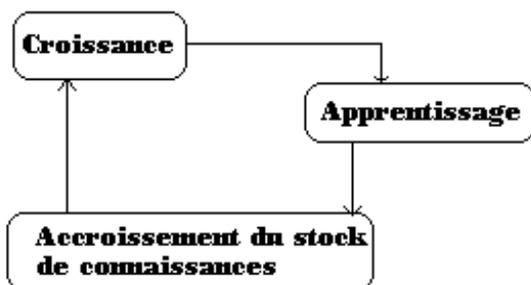


FIG II. *La double nature de la connaissance, d'après Arrow.*

A partir des caractéristiques précédentes, les évolutionnistes mettent en évidence la double dimension de l'innovation : une dimension *codifiable* et une dimension *tacite*<sup>28</sup>. Dans le contexte des modèles de croissance endogène, Romer évoque la *forme duale* de la connaissance en la considérant notamment comme un bien à la fois non-rival et partiellement exclusif.

L'idée maîtresse est la même : si la connaissance est un bien totalement libre, aucun agent privé n'a intérêt à investir dans la recherche en vue d'accroître le stock des connaissances ; si elle est un bien totalement appropriable, comment rendre compte des phénomènes de diffusion et d'externalités par lesquels l'innovation se trouve à l'origine de pratiques de changements industriels qui dépassent la seule dimension de l'agent ? La pluralité des modèles reflète alors la diversité des déclinaisons possibles de ce même principe d'analyse ainsi que les multiples dimensions qui caractérisent la rationalité agissante dans les comportements économiques. Plus fondamentalement, l'accumulation quantitative de connaissances ou d'actifs technologiques est à l'origine de changements qualitatifs qui alimentent, de l'intérieur, l'évolution économique. Rappelons que F. Perroux soulignait déjà que la théorie de Schumpeter « *est essentiellement une théorie du qualitatif puisqu'elle repose toute sur la notion de combinaison nouvelle dont l'absence définit le circuit (statique), dont la présence définit l'évolution (dynamique)* »<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Dosi [1988], [1991].

<sup>29</sup> Perroux [1965 :64].

## 2. DISCUSSION AUTOUR DES HYPOTHÈSES FONDATRICES

L'approche évolutionniste considère que l'univers économique est en perpétuel changement du fait des actions non-coordonnées a priori des firmes. En particulier, l'innovation est un phénomène singulier, imprévisible et générateur de ruptures. Elle n'est jamais constituée en dehors des stratégies des agents, ce qui rend plus difficile d'une part, la distinction entre innovations et diffusion des innovations, et d'autre part, la prise en compte d'une rationalité parfaite des agents. Les agents doivent s'adapter à des *changements vrais* dans la mesure où ils n'ont aucune connaissance immanente du futur et que l'évolution des grandeurs économiques n'est pas enfermée dans des trajectoires données une fois pour toutes.

Contrairement à une problématique en termes d'arbitrages inter-temporels, tout le futur n'est jamais contenu dans le présent. Si les notions d'évolution ou de trajectoires renvoient, d'une certaine manière, à l'idée de mécanisme de croissance auto-entretenu, le jeu de la « destruction créatrice », qui illustre le processus évolutif, a peu à voir avec le taux de croissance optimal défini par tel ou tel modèle de croissance endogène.

### 2.1. Trajectoires et ruptures technologiques

Les observations empiriques témoignent en faveur de la diversité des firmes en termes de taille, d'aversion pour le risque ou de performances. Cette diversité observée pourrait n'être que temporaire, reflétant les « bruits » caractérisant toute situation transitoire dans un monde tendant vers l'équilibre. Dans la théorie évolutionniste, cette variété n'est ni accidentelle, ni transitoire : elle est la force motrice du changement structurel et le « carburant » qui alimente le processus évolutif. Elle est la marque d'un monde intrinsèquement ouvert. Elle rend aussi compte de l'existence de *trajectoires technologiques* qui enferment les firmes, les industries ou les économies dans des évolutions spécifiques et différenciées.

Il y a un rapport profond entre apprentissage et diversité. Si ce que peut faire la firme dépend de ce qu'elle a déjà fait, chacune d'entre elle va connaître une évolution particulière, fonction de son histoire propre, laquelle définit une trajectoire de firmes. A un instant du temps, les firmes ont toutes les chances de se trouver dans des situations variées. Même si elles font face au même environnement scientifique et technique, même si elles baignent dans le même milieu informationnel, elles vont chacune privilégier une lecture spécifique de cet environnement, fonction de leur « personnalité » et de leur histoire. Elles vont expérimenter un apprentissage – nécessairement « localisé » - qui les conduit à se différencier au fur et à mesure de leurs essais et erreurs. L'exploitation d'un potentiel technologique est spécifique à chaque firme car la marque des événements passés conditionne pour chacune

le champ des opportunités technologiques qui lui sont pertinentes ou accessibles. De nombreuses analyses empiriques ont révélé l'action des trajectoires technologiques sur le devenir des industries<sup>30</sup>.

Le rapport entre apprentissage et diversité doit être complété par la prise en compte de la méthode de sélection. L'évolution a un sens induisant une certaine cohérence, interdisant que la diversité ne dégénère en hétérogénéité. Sauf à considérer que l'évolution n'est qu'un changement chaotique, le jeu des trajectoires implique que tout n'est pas forcément possible, que toute innovation n'est pas forcément viable, même si l'apprentissage y joue un rôle prépondérant. Dans l'optique évolutionniste, les trajectoires ont une double origine : elles émergent des choix des firmes qui actualisent ainsi les potentialités technologiques ; elles renvoient, à un niveau plus global, à une structure dans le changement et dont la notion de *paradigme technologique* a pour vocation de rendre compte.

Cette double origine rend plus ambiguë l'analyse des déterminismes en œuvre dans le processus de l'innovation, préalable obligé de toute théorie de s'y rapportant. Si pour les économistes néoclassiques, l'innovation incrémentale s'apparente à un déplacement sur la fonction de production, et l'innovation majeure ou radicale à un déplacement de la fonction de production, les évolutionnistes voient dans la première l'effet du déploiement de la trajectoire technologique et dans la seconde l'existence d'un nouveau paradigme technologique. Mais la critique développée à l'encontre des économistes néoclassiques selon laquelle le changement est postulé plutôt qu'expliqué s'applique donc avec une même force à la théorie évolutionniste. D'où vient en effet le paradigme technologique ? Les théoriciens évolutionnistes n'ont-ils pas simplement substitué des termes à l'analyse néoclassique sans fondamentalement remettre en cause le raisonnement ? Pour autant, il peut être légitime de considérer que les innovations radicales sont en grande partie exogènes alors qu'elles sont porteuses d'innovations incrémentales dont l'apparition est le fait de décisions micro-économiques.

L'analogie avec le concept kuhnien de « paradigme » est cependant très instructive. Kuhn a montré que le savoir progresse sous l'effet cumulé et articulé du développement d'une connaissance « normale » et de révolutions scientifiques majeures qui ouvrent des horizons nouveaux de recherche, en déplaçant le champ des problèmes pertinents. Les économistes évolutionnistes considèrent que le changement industriel est rythmé par des révolutions technologiques déclenchant des vagues d'innovations « normales » à partir desquelles sont redéfinis les marchés, les produits et les frontières des industries. Dosi détermine alors le paradigme technologique

---

<sup>30</sup> Dosi [1982] ; Mowery, Rosenber [1989] ; Pavit et al [1987].

*« as a model and a pattern of solution of selected technological problems, based on selected principles derived from natural sciences and on selected material technologies »<sup>31</sup>.*

Si dans le capitalisme industriel, le développement technologique est principalement impulsé par les firmes, ces dernières évoluent dans un contexte spécifique caractérisé par l'existence d'un ensemble d'institutions. Comme chaque institution, chaque organisation et chaque firme génère ses propres langages, ses codes et connaissances ; les mécanismes d'accumulation du savoir, qui président à l'élaboration des capacités d'innovation, sont multiples, spécifiques et orientés. A lui seul, le marché ne peut assurer la coordination de ces différentes sources d'opportunités technologiques et le paradigme renvoie à l'existence de mécanismes de coordination entre les institutions elles-mêmes et entre institutions et marché. Le paradigme technologique se définit alors comme la représentation d'une cohérence structurelle, valable durant une certaine période relativement longue, entre un ensemble d'institutions, le marché et les technologies. Organisant une cohérence structurelle, ce modèle technologique opère une sélection ex ante parmi les évolutions technologiques possibles. L'agent économique doit donc intégrer le fait qu'il lui sera pratiquement impossible d'innover hors du paradigme existant sauf à être à l'origine d'une innovation radicale susceptible de contribuer au renouvellement du paradigme lui-même.

Si cette problématique permet de mettre en lumière les mécanismes opérant dans l'évolution technologique au sens où il est entendu dans ce contexte théorique - c'est-à-dire comme un ensemble de changements normaux autour de trajectoires pré-définies -, elle ne nous permet pas de saisir l'origine des changements majeurs qui vont déclencher le renouvellement du paradigme lui-même et l'apparition de nouvelles trajectoires technologiques. L'accumulation dans le temps des innovations incrémentales, en améliorant l'efficacité des technologies existantes, assoit le paradigme sur ses bases originelles, renforçant son pouvoir d'exclusion. Ce processus vient confirmer les trajectoires actuelles en rendant plus aléatoire le choix de solutions alternatives : les technologies ne sont pas choisies parce qu'elles sont efficaces, elles sont efficaces parce qu'elles sont choisies. Cependant, la nature cumulative de l'évolution connaît des limites qui se manifestent par l'existence de période de ruptures. Dans ce cas, le changement technologique est radical et la structure des articulations entre institutions, marché et systèmes technologiques se trouve mise en question. Dans ce contexte, l'émergence des innovations radicales est le facteur de turbulences économiques. Si le concept de paradigme technologique paraît

---

<sup>31</sup> Dosi [1982].

séduisant pour préciser les rapports existants entre cohérence technologique et régulation économique, ce même concept n'est pas de nature à rendre compte des rapports tout aussi forts qui existent entre turbulences technologiques et instabilité économique.

L'analyse de cette double nature - incrémentale versus radicale - du changement technologique devient encore plus complexe si l'on considère les trois dimensions de la technologie (en tant que connaissance, compétences ou artefact). Un changement peut être considéré comme majeur sur le plan des connaissances et n'avoir aucune traduction immédiatement visible dans le domaine des artefacts. L'impact économique d'une évolution radicale dans le domaine des connaissances peut s'avérer limité, surtout si l'on prend en compte les temporalités spécifiques qui fondent la dynamique évolutive de chacune des trois dimensions de la technologie. Cependant, ces temps spécifiques n'en sont pas moins articulés au sein d'une dynamique d'ensemble, de sorte que l'évolution des connaissances finit par avoir des effets sur la formation de nouvelles compétences et le développement de nouvelles technologies et industries.

A l'inverse, des innovations technologiques radicales sur le plan des artefacts suscitent à terme le développement de compétences adaptées, ce qui stimule, en retour, la production de nouvelles connaissances qui vont théoriser les pratiques nouvelles. Cependant, il peut exister temporairement un décalage entre le développement de nouvelles technologies d'une part, et la formation ou la disponibilité de compétences appropriées d'autre part, alors que perdurent des compétences devenues obsolètes. L'absence de synchronisation parfaite entre les processus évolutifs de chaque dimension contribue à l'interdépendance de ces mécanismes mais rend improbable toute évolution régulière du système technologique.

C'est un élément déterminant dans l'existence des ruptures technologiques. En effet, la non-synchronisation des dynamiques évolutives dans les dimensions spécifiques ouvre un espace irréductible d'incertitude, susceptible d'affecter la dynamique de l'évolution de l'ensemble. Dans ce cas, l'idée même de trajectoire n'est pas adaptée à la représentation des changements en cours. Plusieurs états ou scénarii existent, représentant autant d'alternatives au paradigme technologique existant ; les probabilités de tendre vers tel ou tel état fluctuent elles-mêmes en fonction de séquences d'événements qui rendent a priori l'évolution indéterminée. Dans ce cas, la théorie des attracteurs se substitue à la théorie des trajectoires: « *The evolution is described by a probability distribution for an ensemble of systems that gradually changes its shape from being sharply peaked and centered on the initial value to spreading and splitting into a multi-modal distribution with peaks that correspond to the different 'attractors' of the dynamics. These may be point, cyclic or chaotic attractors, but clearly, if*

*there are different possibilities then the idea of a trajectory for any single system breaks down* »<sup>32</sup>. A l'opposé d'une analyse en terme d'équilibre – « rien ne se perd, rien ne se crée » - où tout le futur du système n'est pas contenu dans son passé car l'évolution technologique n'est pas enfermée dans des trajectoires donnant corps à un paradigme immuable et donné. Les firmes peuvent d'autant plus manipuler l'évolution technologique que celle-ci traverse des « points de bifurcations ».

## 2.2. Une théorie « évolutionniste » de l'acteur économique

L'analyse évolutionniste est en quête de fondations micro-économiques qu'elle se propose d'élaborer dans une théorie renouvelée de la firme. Celle-ci est probablement en devenir dans l'analyse des processus cognitifs présidant au choix des firmes et donnent toute son importance aux notions de routines et d'apprentissage<sup>33</sup>. Ces notions furent explorées par Arrow, recevant un éclairage particulier avec les théoriciens de l'organisation industrielle<sup>34</sup>. Dans les années 80, les économistes de l'innovation ont remis ces approches au goût du jour afin de matérialiser les concepts évolutionnistes<sup>35</sup>. L'idée de base consiste à rejeter l'hypothèse de rationalité dure qui fonde l'approche standard: « *This neoclassical development, however, has been criticized by modern innovation theory, which claims that the neoclassical assumptions on opportunities, information and uncertainty do neglect the very nature of the innovative process: opportunities are not abundant, information is far from perfect, uncertainty is strong, capabilities are heterogeneous and far from perfect* »<sup>36</sup>.

La procédure qui permet à la firme de faire des choix est elle-même en devenir sous l'effet de l'apprentissage, alors que les opportunités ne sont pas extérieures à l'agent. L'étendue des possibilités s'offrant à un agent dépend de ses choix passés. Si l'apprentissage correspond à une amélioration progressive des connaissances et des compétences de la firme, il conditionne dans une large mesure la représentation de l'univers économique qu'elle s'en fait. En ce sens, les opportunités dépendent de l'aptitude de la firme à « décoder » son environnement.

A la relation déterministe traditionnelle [environnement de l'entreprise -> choix de l'entreprise], il devient tentant de substituer la séquence évolutionniste suivante: [choix passés -> apprentissage -> décodage des signaux de l'environnement -> choix présents].

---

<sup>32</sup> Leydesdorff, Besselaar [1994 :5].

<sup>33</sup> Cohendet, Llerena, Marengo [1994].

<sup>34</sup> Cyert, March [1963].

<sup>35</sup> Dosi [1988].

<sup>36</sup> Cantner, Hanusch, Pyka [1996].

Les choix et la rationalité auxquels elle s'applique sont alors moins séparables que dans une approche dichotomique. Celle-ci considère une relation unilatérale, d'une part, entre la firme et son environnement, d'autre part, entre la firme et la rationalité dictant son comportement. L'imbrication entre la procédure et la décision a deux conséquences : d'un côté, la firme est en constante évolution et la notion d'apprentissage donne corps au processus évolutif au niveau micro-économique ; de l'autre côté, l'environnement de la firme n'est jamais définitif, cette dernière étant en perpétuelle évolution. Ses choix vont infléchir les possibilités qui s'offrent au contexte économique global. Il en découle que les firmes n'évoluent jamais dans le même environnement : dans un espace technologique et industriel donné commun à plusieurs d'entre elles, chacune peut développer une lecture et une approche spécifiques de son environnement liées à sa propre histoire. Le comportement d'une firme ne peut plus être déduit mécaniquement des caractéristiques objectives de son milieu.

Le concept de rationalité procédurale rend compte du comportement des agents évoluant dans un univers ouvert, caractérisé par une incertitude irréductible<sup>37</sup>. La routine empirique se substitue au calcul pur et abstrait pour caractériser le comportement de la firme : « *Accordingly, actors do not globally optimize their decisions but they follow certain routines which provide satisfying outcomes* »<sup>38</sup>. La notion de routine illustre cette étroite imbrication entre les choix - les contenus - et les modes de décisions - la procédure - des firmes. « *Hence, computationally finite actors must 'creatively' develop and improve upon quite robust and general problem-solving routines which apply to entire classes of problems and which are in principle underivable from optimizing criteria* »<sup>39</sup>. Résultant de l'accumulation de choix passés, la routine enferme les comportements de la firme tout en lui fournissant les critères de satisfaction à l'aune desquels elle décide ou non de réviser ses choix.

Dans le modèle originel de Nelson et Winter<sup>40</sup>, la routine rend compte du comportement différencié des imitateurs et des innovateurs. Elle se présente comme le résultat d'essais et d'erreurs accumulés dans le passé qui vont constituer une expérience qui « a fait ses preuves », contribuant ainsi à la formation de compétences spécifiques – et difficilement transférables – aux firmes. Même si les innovateurs et imitateurs font face à des pratiques relativement similaires, ils en retirent des compétences différentes qui orientent leurs choix futurs et leur lecture ou décodage de l'environnement. Nelson et Winter n'hésitent pas à solliciter la métaphore biologique en

---

<sup>37</sup> Dosi, Egidì [1991].

<sup>38</sup> Cantner, Hanusch, Pyka [1996], *op.cit.*

<sup>39</sup> Dosi, Orsenigo [1994 :104].

<sup>40</sup> Nelson, Winter [1974] ; [1975] ; [1982].

assimilant les routines au « code génétique » des firmes : « *We propose to assimilate to our concept of routine all the patterning of organizational activity that the observance of heuristics produces, including the patterning of particular ways to attempting to innovate. To the extent that such patterning persist through time and has implications for profitability and growth, it is part of the genetic mechanism underlying the evolutionary process* »<sup>41</sup>.

La routine n'engendre pas un comportement parfait ; ce dernier nécessiterait une si grande quantité et qualité d'informations que la méthode de décision en serait considérablement retardée sinon compromise. En tout état de cause, un comportement parfait n'a pas de sens dans un monde en perpétuelle évolution. Un entrepreneur innoverait-il s'il avait la connaissance parfaite de toutes les conséquences de ses actes ? Il faut bien souvent une dose « d'ignorance » ou « d'inconscience » pour se lancer dans l'aventure de l'innovation. Dans un univers évolutif, la firme candidate à l'innovation prend le risque de voir une concurrente innover à sa place si elle ne fait pas preuve de réactivité. L'attente ou l'hésitation peut être un facteur de mortalité pour les firmes trop soucieuses de produire un choix « idéal »<sup>42</sup>. Une telle attitude peut expliquer le retard de certaines entreprises françaises dans divers domaines de haute technologie car la prégnance de la culture technicienne sur la logique marketing conduit à rechercher la perfection technique avant la commercialisation du produit. Pourtant, la mise sur le marché permet de générer un learning-by-using susceptible d'améliorer le produit initial sous l'incidence des informations que feront remonter les consommateurs<sup>43</sup>.

Une des spécificités de la routine est de rendre « instinctif » l'ensemble des décisions nécessaires au fonctionnement et au développement de la firme en réduisant *ex ante* le champ des décisions possibles. Cette contrainte peut constituer un frein à l'innovation en enfermant l'organisation dans des « réflexes » peu propices à l'appréhension de la nouveauté radicale. Dans un contexte de grande turbulence technologique, la routine constitue un élément de rigidité qui va nuire à la capacité de réaction et d'adaptation de la firme. Ces périodes sont des moments critiques pendant lesquels un mécanisme de sélection est à l'œuvre qui va générer une nouvelle hiérarchie entre les organisations. Si une hiérarchie peut s'établir, c'est que, pour certaines d'entre elles, la routine n'a pas produit de réponse adaptée au changement industriel alors que pour d'autres, l'expérience est devenue un capital permettant de mettre en œuvre les innovations nécessaires. En ce sens, la

---

<sup>41</sup> Nelson, Winter [1982 :133].

<sup>42</sup> Arrow [1984] ; Jensen [1988].

<sup>43</sup> Caccomo J.L. « Le danger des solutions nationales » *Le Figaro-Economie* du 19 décembre 1997.

routine n'est pas un comportement optimal mais c'est cette non-optimalité qui crée la diversité des réponses et des situations.

Dans un contexte stratégique, la théorie des jeux évolutionnistes constitue une voie intéressante dans l'approche des comportements des agents dans un contexte stratégique. Elle a débouché sur une analyse dynamique originale : « *The term 'evolutionary dynamics' often refers to systems that exhibit a time evolution in which the character of the dynamics may change due to internal mechanisms* »<sup>44</sup>. A la base, ces modèles sont construits sur les trois principes qui fondent l'évolution biologique : transformation de l'information génétique par hérédité, variations par mutations aléatoires et sélection naturelle. Dans ce type de modèle, chaque agent élabore une stratégie définie par son patrimoine génétique ; des mutations peuvent survenir qui altéreront les informations génétiques et déboucheront éventuellement sur de nouvelles stratégies. A l'origine, la théorie des jeux s'intéresse au modèle d'une population d'agents interagissant deux à deux dans une situation de type « dilemme du prisonnier ». Le dilemme du prisonnier est un modèle basique permettant de rendre compte d'une variété de situations dans la théorie des jeux<sup>45</sup>.

L'introduction de « bruits » - d'erreurs de comportements - permet d'obtenir des jeux de nature plus évolutionnistes. Le bruit provoque un effet perturbateur et les actions effectives des agents diffèrent de leurs intentions réelles. L'effet perturbateur peut également se traduire par le fait que l'information d'un agent sur le comportement de l'autre agent se trouve faussée au moment de sa transmission. Ce genre de complication conduit le modèle à se comporter selon une dynamique plus conforme aux enseignements évolutionnistes. Si la théorie des jeux évolutionnistes trouve un grand nombre d'applications dans la biologie, elle diffère néanmoins sur quelques points essentiels de celle appliquée traditionnellement en économie. L'objectif n'est plus d'expliquer comment des agents vont prendre rationnellement des décisions dans une situation donnée, mais comment certaines de leurs caractéristiques comportementales évoluent dans le temps, tandis que d'autres perdurent à la suite de chocs exogènes.

Dans les modèles biologiques les plus courants, les agents adoptent la même stratégie, ce qui définit un équilibre appelé « *evolutionary stable strategy* »<sup>46</sup> (ou ESS). Une stratégie  $s^*$  est une ESS si  $s^*$  ne peut être invalidé par un individu déviant utilisant une stratégie  $s'$  alors que la population des autres individus a choisit  $s^*$ . L'équilibre ESS peut être interprété comme un

---

<sup>44</sup> Lindgren [1996 :1].

<sup>45</sup> Axelrod [1984, 1987]. Pour une application aux contextes spécifiquement évolutionnistes, voir [Weibul, 1995].

<sup>46</sup> Ce concept fut introduit par John Maynard Smith [1974, 1982].

équilibre de Nash<sup>47</sup> ou comme une convention qui permet de décrire de nombreux problèmes de nature économique et sociale : « *Despite its biological stance, evolutionary stability also provides a relevant robustness criterion for human behaviors in a wide range of situations, including many interactions in the realm of economics* »<sup>48</sup>.

### 2.3. Limites méthodologiques : la métaphore biologique en question

« *My impression is that there is a fundamental incompatibility between the view of the economy as an open ended evolving system in which the environment and the nature of the actors is subject to change, which I take to be close to the biological situation and the view of the economy as a closed system with a fixed set of equilibrium states. If we adopt the latter approach the only way in which the economy can acquire dynamic properties is to subject it to arbitrary and undefined aggregate shocks. Although this is what is commonly done in macroeconomics it is surely worth pursuing the more ambitious approach in which evolutionary analysis is more than just a loose analogy* »<sup>49</sup>.

Parce que l'hétérogénéité des agents et l'incertitude irréductible de l'environnement sont des caractéristiques majeures de la représentation évolutionniste, il apparaît difficile de raisonner en termes d'agents représentatifs dont le programme d'action se réduirait à la résolution d'un programme d'optimisation inter-temporelle. C'est pourquoi les théoriciens évolutionnistes ont recours à la simulation numérique, et le discours évolutionniste en économie regorge d'analogies et autres emprunts à la biologie. Mais, comme le souligne Varian, l'explication du comportement des êtres humains ou des firmes nécessite la prise en compte de « principes directeurs » basiques : en science économique, les principes d'optimisation et d'équilibre forment les fondements de la théorie économique<sup>50</sup>. S'il existe des exceptions au principe général d'optimisation, elles se situent généralement en dehors du champ de l'économique. Le concept d'équilibre est plus problématique, notamment si on le pose en termes dynamiques car les modèles économiques standards n'ont jamais véritablement endogénéisé les sources de la croissance et du changement. Une telle ambition est-elle cependant réaliste ? La question peut-elle être traitée en termes scientifiques ? L'évacuation pure et simple des deux principes d'analyse

---

<sup>47</sup> Un équilibre est dit équilibre de Nash si le choix de l'agent A est optimal compte tenu du choix de B et si le choix de B est optimal compte tenu du choix de A.

<sup>48</sup> Weibull [1995 :34].

<sup>49</sup> Kirman [1998].

<sup>50</sup> Varian [1992 :7].

fondamentaux n'a pas permis aux nombreux théoriciens évolutionnistes d'élaborer une théorie économique de la croissance ou de l'innovation qui soit homogène, cumulative et admise par le plus grand nombre de chercheurs.

C'est alors qu'entrent en scène les nombreuses analogies biologiques, les économistes évolutionnistes se tournant volontiers vers les autres disciplines scientifiques, dans lesquelles la notion d'évolution et la méthode de simulation informatique se sont pleinement épanouies. Mais, alors que la théorie biologique exclut aujourd'hui le principe de l'héritage de caractéristiques acquises, toute l'évolution économique et sociale repose sur un tel processus, dans lequel les spécificités représentent des règles de comportement, non innées mais apprises, guidant les relations mutuelles entre les individus. L'apprentissage par l'expérience et la transmission des connaissances ainsi acquises jouent un rôle crucial dans la dynamique économique.

Alors que les concepts de « gènes », de « reproduction » et « d'espèces » sont abondamment utilisés par certains économistes, sans que le niveau du discours soit clairement défini ou stabilisé, cette transposition dans l'analyse économique apparaît peu légitime. Les « gènes » sont tour à tour identifiés aux stratégies des acteurs, aux firmes elles-mêmes, aux « routines » ou aux préférences des individus. Un accord semble se dégager parmi les chercheurs utilisant les « algorithmes génétiques » pour assimiler les « gènes » aux routines et la firme à un organisme. D'autres travaux vont considérer les firmes comme des « espèces ». S'inspirant de la modélisation des systèmes écologiques (système de Volterra) qui rend compte de l'évolution de deux populations proies/prédateurs, les économistes vont postuler une hétérogénéité intrinsèque des firmes (firmes innovatrices/firmes imitatrices, firmes japonaises/firmes américaines) pour capturer la dynamique économique.

Dans les « jeux évolutionnistes », les stratégies jouent le rôle des « gènes » mais le concept d'espèce est moins pertinente. La transposition de la notion de « reproduction » est bien plus problématique. Comme le fait remarquer Kirman : « *Genetic information can only be transmitted through interaction of members of the same species. How is this to be interpreted in economic models? Yet for the evolutionary approach to have any force, the notion of reproduction, that is the way in which the object identified with the gene reproduces itself or how the information it contains is passed on, has to be well defined* »<sup>51</sup>. Parfois, ce sont les outils du biologiste qui font l'objet d'emprunts. A titre d'exemple, Saviotti et Mani<sup>52</sup> étudient l'hétérogénéité

---

<sup>51</sup> Kirman, *op. cit.*

<sup>52</sup> Saviotti, Mani [1995], *op.cit.*

micro-économique à travers la notion « d'espace des caractéristiques ». Cette notion fut forgée par les biologistes qui s'intéressent à la diversité zoologique en mesurant les distances génétiques entre les différentes espèces vivantes. Par analogie, certains économistes ont proposé d'utiliser un indice de « similarité technologique »<sup>53</sup>.

Alors qu'ils se montrent souvent très critiques envers les économistes enclins à considérer l'espace économique comme un espace physique, les auteurs évolutionnistes sont moins rigoureux quand il s'agit de transposer des notions biologiques, comme le code génétique, à l'analyse économique. Identifiant les gènes aux « routines » des firmes, ils oublient qu'ils sont un objet réel d'analyse - un fait observé et manipulé - pour le biologiste, alors que les « routines » sont un outil de recherche - un concept - pour l'économiste. Il apparaît alors compliqué de vouloir confronter aux faits les modèles de simulation évolutionnistes et problématique de discuter de la pertinence d'hypothèses dont la principale légitimité est assurée par leur aptitude à faire « tourner » des programmes informatiques.

Si l'analyse en termes de routines se justifie par le souci de rendre compte de la position complexe de la firme en situation d'innovation ou d'imitation, celles-ci ne peuvent tenir lieu de rationalité et, rejetant le principe d'optimisation, l'économiste se prive d'une hypothèse - certes réductrice - mais qui a le mérite d'autoriser le développement de modèles analytiques. Les chercheurs sont condamnés à élaborer des simulations numériques qui permettent de spécifier des comportements de firmes et de produire des « histoires » industrielles à partir de routines programmées. Les routines sont construites, composées d'éléments fixes et d'éléments flexibles. Les éléments fixes renvoient à la stratégie de la firme qui fonde sa « personnalité » tandis que les éléments flexibles représentent les règles d'apprentissage. Ces travaux fondent une « *computational economics* » qui voit ses champs d'application se développer avec les possibilités croissantes des langages de programmation.

L'économie évolutionniste prend corps autour des travaux concernant l'organisation intra-firme et l'approche cognitive des processus d'apprentissage des acteurs<sup>54</sup>. On peut cependant se demander si la lumière de l'analyse a réellement éclairé la « boîte noire » car la métaphore biologique ne procure plus de principe d'explication générale des décisions de firmes, permettant, a posteriori, de rendre compte de beaucoup de situations contradictoires. Or, « *une théorie qui ne limite pas d'une certaine façon les comportements observés n'est pas vraiment une théorie. Un modèle qui est compatible avec tous les comportements n'a pas réellement*

---

<sup>53</sup> Pielou [1977], [1984] ; Weitzmann [1992].

<sup>54</sup> Cohendet, Lléréna, Marengo [1994].

de contenu »<sup>55</sup>. Même si on peut faire un tel reproche à la théorie des jeux, pourtant très en vogue dans la théorie économique, on peut soutenir la préférence de Kirman pour une théorie standard dont la dynamique reste certes trop restrictive, comparée à une théorie alternative dont l'ambition plus grande est de forger un modèle de l'évolution endogène, mais se trouvant devant l'impossibilité de dépasser le stade du discours analogique. Existe-t-il finalement une théorie générale évolutionniste du comportement économique ?

Schumpeter en avait posé quelques jalons ; et Nelson et Winter se proposaient d'en établir la formalisation. Qu'en est-il réellement, alors que chaque auteur construit un « univers artificiel »<sup>56</sup> spécifique lui permettant de disposer d'un outil d'expérimentation de ses propres concepts ? Si une telle démarche permet certainement d'affiner les représentations théoriques et de préciser les concepts, elle contribue parallèlement à rendre encore plus difficile toute possibilité de synthèse théorique.

## CONCLUSION

Si l'objectif des chercheurs est de rendre compte des comportements observés dans les firmes en phase d'innovation, non perceptibles par l'analyse standard, alors l'économiste, dans une première étape de sa recherche, peut certainement s'appuyer sur l'outil de connaissance que sont les modèles de simulation numérique représentés par les « laboratoires virtuels ». Cependant, la nature *ad hoc* des hypothèses requises pour faire « tourner » les modèles vient considérablement limiter la portée de leurs résultats. Il en résulte une multiplication de constructions théoriques traduisant aussi bien la richesse d'une problématique en construction que la difficulté à faire émerger une théorie unanimement reconnue reposant sur des présupposés acceptés par le plus grand nombre d'économistes.

La diversité des modèles peut dégénérer en multiplicité des problématiques et le *foisonnement* des idées en *fractionnement* de la pensée. Ce fractionnement contribue à éclater une discipline dont les capacités de vérifications expérimentales sont peu à peu ébranlées. Un avis pessimiste consiste à avancer que cette méthode de modélisation à outrance, combinée au phénomène d'éclatement des cadres théoriques, rend compte de l'incapacité de la théorie évolutionniste à renouveler ses outils et sa méthode. Un point de vue plus optimiste consiste à défendre l'idée que ces recherches participent à mettre en évidence un certain nombre de concepts communs qui constitueront les éléments incontournables d'une théorie plus générale de l'innovation intégrée dans le corpus existant. Il ressort en effet

---

<sup>55</sup> Varian [1992 :156].

<sup>56</sup> Lleréna, Jonard [1995], Caccomo [1995].

des travaux évolutionnistes de nombreux points de convergence avec la théorie dynamique traditionnelle :

- la notion d'auto-organisation ou « d'ordre spontané » est une approche enrichie de la notion d'équilibre de marché ;
- l'évolution est inséparable de la croissance, appelant une vision dynamique de l'économie ;
- la connaissance est un objet d'analyse économique à part entière ;
- la technologie est un objet complexe : elle est assimilée à de la connaissance pure ou des brevets, elle peut être considérée comme élément du capital humain (qualifications spécifiques) ou du capital physique (équipements spécifiques). Dans tous les cas, de données exogènes passives dans l'analyse traditionnelle, elle devient un actif stratégique dans le comportement des acteurs ;
- les théoriciens ressentent le besoin d'amender le cadre de la concurrence parfaite en justifiant, par des critères économiques, les entorses à l'idéal type. L'analyse en termes de paradigme technologique ou de système national d'innovation montre que le marché ne peut à lui seul conduire le changement technologique et canaliser les turbulences qui l'accompagnent nécessairement<sup>57</sup>. Par symétrie, la même analyse doit conduire à reconnaître que, pour les mêmes raisons, l'Etat, ne peut à lui seul impulser la dynamique du changement économique.

Cependant, nous avons repéré quelques points de rupture essentiels avec la théorie économique standard, qui constituent des limites majeures à la réalisation d'une « synthèse évolutionniste ». La théorie évolutionniste rejette toute référence à la notion de taux de croissance d'équilibre ; ce dernier semble incompatible avec une vision autorisant la multiplicité des trajectoires possibles en fonction des événements aléatoires et des données initiales. Ladite théorie se refuse d'admettre l'existence d'une rationalité unique, présidant aux comportements des acteurs et la notion - encore très floue - de « routine » se substitue au choix optimal, même s'il existe quelques tentatives d'élaboration de modèles évolutionnistes au sein du cadre néoclassique<sup>58</sup>.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aghion P., Howitt P., « Un modèle de croissance par destruction créatrice », in Foray D., Freeman C., *Technologie et richesse des nations*, Economica, Paris, 1992.

---

<sup>57</sup> Dosi [1982].

<sup>58</sup> Justman [1996].

Andersen E.S., *Evolutionary economics, post-schumpeterian contributions*, Pinter Publishers, London and New York, 1994.

Andersen E.S., Jensen A.K., Madsen L., Jorgensen M., « The Nelson and Winter models revisited: prototypes for computer-based reconstruction of schumpeterian competition », *DRUID Working Paper n° 96-5*, 1996.

Argyris C., Shon D., *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison Welsey Publishing Company, 1978.

Arrow K.J., « The economic implications of learning-by-doing », *Review of Economic Studies*, 1962, XXIX (2), pp. 155-173.

Arrow K.J., *The economics of information*, Basil Blackwell, London, 1984.

Arrow K.J., « The production and distribution of knowledge », in Silverberg G., Soete L. Eds, *The economics growth and technical change: technologies, nations, agents*, Edward Elgar Publishing Ltd, New York, 1994.

Axelrod R., *The evolution of cooperation*, Basic Books, New York, 1984.

Axelrod R., « The evolution of strategies in the iterated Prisoner's Dilemma », in L.Davis (Ed.), *Genetic algorithms and simulated annealing*, Morgan Kaufmann, Los Altos, CA, 1987.

Bienaymé A., *Principes de concurrence*, Economica, Paris, 1998.

Cacomo J.L., « L'impact du progrès technique sur la mortalité des firmes. Un modèle évolutionniste », *IIIème Ecole de printemps d'Economie Internationale et d'Economie Industrielle*, LEQAM-GREQAM, le 26, 27 et 28 mai 1994.

Cacomo J.L., « Différenciation des firmes et changement industriel : modèle évolutionniste et simulations », *Revue d'Economie Industrielle*, 1995, n° 72, pp. 47-66.

Cacomo J.L., « Technological evolution and economic instability: theoretical simulations », *Journal of Evolutionary Economics*, 1996, vol. 6, n°2, pp. 141-155.

Cacomo J.L., « Review article: system of innovation approach », *Economic Innovation and New Technology*, 1998, pp. 245-269.

Cacomo J.L., *L'épopée de l'innovation. Innovation technologique et évolution économique*, L'Harmattan, Paris, 2005.

Cantner U., Hanusch H., Pyka A., « Routinized innovations, dynamic capabilities in a simulation study », *VI Conférence de l'International Schumpeter Society*, Stockholm, 3-6 juin 1996.

Cohendet P., Lleréna P., Marengo L., *Learning and organizational structure in evolutionary models of the firms*, mimeo, 1994.

Cyert R.M., March J.G., *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliff, NJ, Prentice Hall, 1963.

Dosi G., « Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change », *Research Policy*, 1982, n° 11(3), pp. 147-162.

- Dosi G., « Sources, procedures and microeconomic effects of innovation », *Journal of Economic Literature*, 1988, n° 26, pp.126-171.
- Dosi G., « Information, competences and the firm », *Working Paper*, 1991, Dep. Of Economics, University of Rome « La Sapienza ».
- Dosi G., Edigi M., « Substantive and procedural uncertainty: an exploration of economic behaviors in changing environment », *Journal of Evolutionary Economics*, 1991, n° 1, pp. 145-168.
- Dosi G., Orsenigo L., « Macro dynamics and micro foundations: an evolutionary perspective », in *Economics of Technology*, Granstand O. Editor, 1994.
- Freeman C., Clark J., Soete L., *Unemployment and technical innovation: a study of long waves and economic development*, Frances Pinter, London, 1982.
- Harrod R. F., « Price and cost in entrepreneurs policy », *Oxford Economic Papers*, 1939, n° 2, pp. 1 - 11.
- Hayek F.A., *Scientisme et Sciences Sociales : Essai sur le Mauvais Usage de la Raison*, Plon, Paris, 1953.
- Hayek F.A., *La présomption fatale*, P.U.F., Paris, 1988.
- Jacob F., *Le Jeu des Possibles. Essai sur la Diversité du Vivant*, Fayard, Paris, 1981.
- Jensen R., « Information capacity and innovation adoption », *International Journal of Industrial Organization*, 1988, n°6.
- Justman M., « Micro foundations of schumpeterian waves », *VI° Conférence de l'International Schumpeter Society*, Stockholm, juin 1996.
- Kirman A., « Evolutionary thinking in neo-classical economic theory », *Working-Paper n° 98C06*, GREQAM, Aix-Marseille, 1998.
- Landes D.S., *L'Europe technicienne ou le Prométhée libéré : révolution technique et libre essor industriel en Europe Occidentale de 1750 à nos jours*, Gallimard, Paris, 1975.
- Leydesdorff L., Besselaar Van Den P., *Evolutionary economics and chaos theory: new directions in technology studies*, Pinter Publishers, London, 1994.
- Lindgren K., « Evolution of behavior in the prisoner's dilemma », *The Sixth Conference of the International J.A. Schumpeter Society*, KTH, Stockholm 1996.
- Lléréna P., Jonard N., « Recours à la modélisation et à la simulation en économie évolutionniste », Contribution associée à la session Approches Evolutionnistes et Modélisation, *XLIV Congrès A.F.S.E*, Paris 1995.
- Matthews R.C.O., « Darwinism and economic change », *Oxford Economic Papers*, 1984, vol.36, pp.
- Maynard Smith J., « The theory of games and the evolution of animal conflicts », *Journal of Theoretical Biology*, 1974, n° 47, pp. 209-221.

- Maynard Smith J., *Evolution and the theory of games*, Cambridge University Press, 1982.
- Mowery D.C., Rosenberg N., *Technology and the pursuit of economic growth*, Cambridge University Press, 1989.
- Mumford L., *Technics and civilization*, London, Routledge, 1946.
- Nelson R., Winter S., « Neoclassical versus evolutionary theories of economic growth: critique and prospective », *Economic Journal*, 1974, n° 84, pp. 886-905.
- Nelson R., Winter S., « Growth theory from an evolutionary perspective: the differential productivity puzzle », *American Economic Review*, 1975, n° 65, pp. 338-344.
- Pavitt K., Robson M., Townsend J., « The size distribution of innovative firms in the UK: 1945-1983 », *Journal of Industrial Economics*, 1987, vol. 35 (3), pp. 297-319.
- Perroux F., *La pensée économique de Joseph Schumpeter*, Librairie Droz, Genève, 1965.
- Pielou C., *Mathematical ecology*, New York: John Wiley, 1977.
- Pielou C., *The interpretation of ecological data*, New York: John Wiley, 1984.
- Rosenberg N., « Science - technology - economy interactions » in *Economics of Technology*, Granstrand O. op.citI, 1994.
- Rosenberg N., « Joseph Schumpeter: radical economist », in Shionoya Y., Perlman M., *Innovation in technology, industries and institutions. Studies in schumpeterian perspectives*, Michigan Press, 1994.
- Saviotti PP., Mani G.S., « Competition, variety and technological evolution: A Replicator Dynamics Models », *Journal of Evolutionary Economics*, 1995, n° 5, pp. 369-392.
- Schumpeter J.A., *Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1939.
- Schumpeter J.A., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, Paris, 1942. Voir aussi la nouvelle édition, 1984.
- Silverberg G., Soete L., *The economics of growth and technical change, technologies, nations, agents*, Edward Elgar, 1994.
- Simon H.A., *Models of bounded rationality*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts and London, 1982.
- Varian H., Introduction à la microéconomie, De Boeck Université, Bruxelles, 1992.
- Veblen T., « Why is economics not an evolutionary Science? », *The Quarterly Journal of Economics*, juillet 1898, pp. 373-397.
- Weibull J.W., *Evolutionary game theory*, The MIT Press, Cambridge and London, 1995.

Weitzmann M.L., « On diversity », *Quarterly Journal of Economics*, 1992, n°107, pp. 363-405.

Witt U., « Economics and darwinism », *Papers on Economics & Evolution* #9705, Max-Planck-Institute for Research into Economic Systems, ISSN 1430-4716, Jena, Germany, 1998.



## Chapitre 2

### **Action rationnelle et conventions : proposition d'un modèle axiologique**

*Josse Roussel*

#### **INTRODUCTION**

Les conventions — coutumes, habitudes, règles, usages, etc. — permettent aux individus d'agir de manière rationnelle en leur donnant des repères sans lesquels, en situation d'incertitude radicale, l'action serait impossible. La théorie des conventions (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Gomez, 1996) est le plus souvent présentée comme un cadre conceptuel compatible avec une théorie de l'action rationnelle. De cette façon, loin de nier cette dernière en tant qu'action consciente orientée vers une fin, elle la rend possible au sein d'un univers radicalement incertain.

Cependant, au-delà de ses mérites évidents, la prise en compte des conventions dans un modèle de l'agir rationnel n'est pas exempte de lacunes, notamment en ce qui concerne les concepts de conviction et de référent normatif. En effet, l'architecture théorique des conventions ne nous éclaire pas sur la *manière* dont les agents sont convaincus de valider ou pas un référent normatif. En d'autres termes, nous ne disposons pas, d'un point de vue axiologique, d'un modèle de l'action humaine qui rende compte de la façon dont les agents sont convaincus. Quels liens précis associent l'action des agents aux conventions permettant l'exercice de leur rationalité ?

Une convention est convaincante parce qu'elle s'impose aux acteurs qui s'y réfèrent ; il s'agit dès lors d'identifier les raisons qui permettent aux individus de rationaliser leur adhésion à une convention. Ainsi, notre objectif est d'ancrer résolument l'approche conventionnaliste dans une démarche individualiste méthodologique, qui se définit par le fait que « *pour expliquer un phénomène quelconque, il est indispensable de reconstruire les motivations des individus concernés par le phénomène en question, et d'appréhender ce phénomène comme le résultat des comportements individuels dictés par ces motivations* (Boudon, 1986, p.46) ».

L'objet de ce chapitre est précisément d'apporter un élément de réponse à ces interrogations portant sur les logiques de la conviction. En conséquence, nous présenterons une analyse axiologique des conventions

afin d'établir un lien analytique entre la conviction et l'action rationnelle, en nous appuyant notamment sur le concept des *bonnes raisons* (Boudon, 1995)<sup>59</sup>. L'importance de la dimension normative de l'action humaine sera mise en évidence, particulièrement au travers de la notion de *juste*.

## 1. LA NOTION DE CONVENTION

Les économistes ont fait de la rationalité la pierre angulaire d'une des sciences sociales les plus achevées à ce jour. Cette hypothèse fondamentale a principalement permis une modélisation très rigoureuse générant des propositions considérées comme empiriquement vérifiables. Cependant, la notion de rationalité a évolué, comme le montrent certains courants de recherche en économie reposant sur l'hypothèse de rationalité limitée, à l'instar de l'économie des coûts de transaction. Toutefois, de manière paradoxale, cette notion peut conduire la modélisation de l'action rationnelle dans une impasse. En effet, l'incertitude qui découle de la rationalité limitée peut conduire à de l'indécidabilité dans les choix et questionner le paradigme de l'action rationnelle comme outil de représentation de l'action humaine et de la dynamique sociale.

La rationalité limitée implique que les agents ne sont pas en mesure de connaître de manière exhaustive l'ensemble des événements de l'univers social ni d'interpréter les informations correspondant à ces événements. Pour mesurer pleinement la signification de cette limite à la perception du monde, il est utile de confronter un agent représentatif à un univers composé de deux périodes. L'information dont dispose l'agent à la période 1 sur l'univers social est imparfaite. On peut qualifier un tel environnement de complexe, puisque l'ensemble des éléments qui le constituent ne peut être connu que de manière parcellaire. Comment l'agent peut-il formuler des anticipations sur les événements qui auront lieu durant la période 2 ? À l'évidence, il n'est pas en mesure de les identifier, ni bien entendu, de leur affecter des probabilités de réalisation<sup>60</sup>. Ainsi, à la connaissance limitée des événements afférents à l'univers de la période 1, s'ajoute une perception tout aussi restreinte des occurrences à venir. De manière plus précise, les événements de la période 2 ne peuvent être anticipés de manière exhaustive. En d'autres termes, l'agent dont la rationalité est limitée, ne perçoit qu'une fraction des événements futurs possibles, et non pas tous les possibles. Du fait de ses capacités cognitives limitées, il *ignore* donc une partie du présent comme du futur. En conséquence, les éventualités futures ne peuvent être probabilisées<sup>61</sup>,

---

<sup>59</sup> BOUDON R. (1995). *Le juste et le vrai*, Paris, Fayard.

<sup>60</sup>. Remarquons que l'agent ne peut affecter de probabilités de réalisation y compris aux événements qu'il est capable d'anticiper.

<sup>61</sup>. En effet, afin de probabiliser les événements de la période 2, il est indispensable

signifiant que l'agent est confronté à l'incertitude, elle-même renforcée par l'imprévisibilité du comportement d'autrui. Ainsi, en situation de doute, les choix qui se présentent à un individu ne peuvent être tranchés rationnellement. Ils sont en quelque sorte indécidables. L'incertitude interdit à l'individu de définir de manière autonome le meilleur choix possible.

D'une manière en apparence paradoxale, l'autonomie de l'individu le rend incapable de se décider rationnellement. Dans un univers d'incertitude, plus l'individu est autonome, moins il est à même de faire des choix rationnels.

Pourtant l'individu agit. L'action, résultant de la prise de décision, est rendue possible par l'existence de règles, de normes, d'usages, c'est-à-dire par la présence de repères. Cet ensemble est qualifié au sein de notre analyse par la notion de convention.

Les conventions recouvrent des comportements normés par les agissements d'autres agents censés se conduire dans les mêmes conditions. Ainsi, l'individu est en mesure, étant donnée l'existence de règles, de les valider ou de les refuser. Or, l'action même de leur validation ou de leur rejet contribue à donner du sens aux actions que l'agent entreprend. En d'autres termes, le choix individuel en tant que tel prend tout son sens dans un univers doté de règles significatives.

## **1.1 La notion de convention : éléments caractéristiques**

### 1.1.1 Conventions et autrui

Puisque les conventions sont issues de l'interaction humaine, elles nous proposent une vision d'autrui différente de celle postulée par l'analyse économique. En effet, selon cette pensée, autrui est davantage représenté comme un concurrent, dans l'exploitation et à l'appropriation des ressources rares. Il constitue également une contrainte en tant qu'obstacle à la réalisation de certaines intentions. Toutefois, il n'est pas réduit, dans cette représentation de l'agir humain, à un simple concurrent. En effet, la coopération est conceptuellement possible dans un univers privé de conventions. Dans les représentations utilitaristes de l'action humaine, la coopération est une modalité particulière de la concurrence. C'est la recherche de la satisfaction individuelle maximale qui, sous certaines conditions, amène les agents à coopérer. La relation d'emploi dans la théorie néoclassique de la firme illustre la possibilité de coopération entre employeurs et employés.

---

d'identifier de manière exhaustive les événements de la période 2. Ainsi, une vision parcellaire du futur interdit la probabilisation des événements futurs.

En revanche, dans un univers caractérisé par l'incertitude, la prise en compte des conventions donne une autre représentation de l'altérité. L'autre est d'abord un indicateur de conduite normative, une aide à la prise de décision plutôt qu'un concurrent<sup>62</sup>.

### 1.1.2 La substance d'une convention

Une convention est un ensemble de critères, implicites ou explicites, sur lesquels un agent se fonde avant d'agir. En conséquence, l'individu n'est pas un être isolé. En fait, il n'est pas concevable d'envisager l'individu sans tenir compte du critère auquel il fait référence lorsqu'il prend une décision. Il est ainsi associé à la convention qui lui sert de cadre de référence.

Cette dernière joue un rôle particulier dans l'interaction sociale, dans la mesure où elle permet aux individus de prendre des décisions rationnelles, alors qu'elle en est elle-même le résultat. Cependant, dans quelle mesure un agent valide-t-il la convention ou au contraire la rejette-t-il ? Cela dépendra de la capacité de la convention à convaincre ou pas. Une convention existe si elle convainc. A ce stade, il est possible d'en retirer deux conséquences.

En premier lieu, une convention n'est pas imposée : elle existe dans la mesure où elle est acceptée par les individus qui la valident. Ainsi, la convention n'est pas prescrite par une autorité institutionnelle détentrice d'un pouvoir de coercition (Gomez, 1996) ; elle s'impose parce qu'elle donne le sentiment qu'elle est normale, c'est-à-dire acceptée par autrui. Au sein d'une société donnée, la pertinence d'une convention particulière sera fonction de sa capacité à convaincre une grande partie de la population et d'être ainsi considérée comme normale et évidente. Certes l'autorité institutionnelle peut confirmer la convention et contribuer à informer les individus sur son existence. Mais elle ne la *crée* pas. La manière dont une convention se révèle convaincante peut parfois s'assimiler à une anticipation autoréalisatrice. À un instant précis, chaque agent dans une population donnée, ou tout au moins une grande partie de la population, considère que la convention est normale et imagine que les autres agents la considèrent également comme normale. Ce faisant, la convention devient encore plus évidente, et renforce son rôle de repère social.

En second lieu, la théorie de l'agir humain qui inclut les conventions, nous propose une dynamique individu-convention intéressante. En effet, ce modèle nous présente des êtres libres d'exercer leur rationalité et de choisir ; cependant, en validant certaines conventions, ils limitent leur éventail de choix — l'ensemble des choix possibles. Ainsi les conventions sont-elles à la fois la résultante du comportement et des choix des individus, mais aussi

---

<sup>62</sup>. Bien sûr, la prise en compte des conventions n'exclut pas le fait que l'autre est parfois un concurrent. Cependant, la concurrence ne constitue pas le mode d'interaction primordial.

le support indispensable à la prise de décision rationnelle puisqu'elles constituent des repères qui permettent de réduire l'incertitude radicale dans laquelle les individus sont plongés.

La prise en compte des conventions donne une représentation dynamique d'une part, de la relation qui relie les individus aux conventions dont ils sont à l'origine, et qu'ils peuvent modifier voire faire disparaître ; et d'autre part, du lien qui existe entre les conventions et les choix individuels.

### 1.1.3. Esquisse d'une phénoménologie des conventions

Un modèle de l'agir rationnel inclut en son sein des conventions dans la mesure où les phénomènes suivants peuvent être identifiés :

Les conventions *norment* le réel car elles offrent une résolution suffisamment stable de l'incertitude. Dans l'environnement social, les individus ont ainsi à leur disposition un ensemble de solutions *normales*. Par « normale », on peut entendre deux significations. D'une part, les conventions norment le réel en ce sens qu'elles permettent de rendre les événements commensurables. Le réel prend du sens du fait de ces règles de comportement, usages et normes que sont les conventions. Grâce à elles, les agents sont en mesure d'utiliser la raison, les choix ne sont plus indécidables. D'autre part, les agents n'ont pas à définir la convention existante, et ils n'ont pas non plus le sentiment de participer à sa validation. Ainsi, la convention qui veut qu'en France la conduite se fasse du côté droit de la chaussée est perçue comme normale par les conducteurs. En ce sens, la normalité est une évidence : nous conduisons à droite parce cela semble évident.

Pour préciser encore davantage le phénomène de la convention, nous nous appuyons sur l'analyse faite par Lewis (1969)<sup>63</sup>. Selon cet auteur, cinq conditions doivent être remplies pour que l'on puisse parler de convention.

La première est très simple : chaque acteur se conforme à la convention. Les individus se placent par rapport au repère que leur donne la convention, qu'ils la valident ou, au contraire, qu'ils la rejettent.

D'après la deuxième condition, chaque individu anticipe le fait que les autres acteurs se conformeront à la convention. En d'autres termes, l'anticipation réalise la convention.

Selon la troisième condition, les individus préfèrent une adhésion générale à une convention, plutôt qu'une acceptation en demi-teinte. Cette condition est en parfaite adéquation avec ce que nous avons énoncé concernant le rôle crucial que joue la conviction. En effet, une convention est validée par les individus, dans la mesure où elle est convaincante.

---

<sup>63</sup> LEWIS D. (1969), *Convention, A philosophical study*, Cambridge University Press

La quatrième condition stipule qu' il existe au moins une convention alternative à une convention donnée. En d'autres termes, nous prenons conscience ici de la contingence de la convention. Une convention n'est jamais nécessaire. C'est évidemment une condition très importante puisqu'elle permet de concevoir une véritable dynamique des conventions : une convention existante peut être remplacée par une convention émergente, dans la mesure où cette dernière est plus convaincante. D'autres conventions ne concernant que certains fragments de la société sont en mesure de se développer, de s'étendre à son ensemble, si elles sont suffisamment convaincantes pour les individus qui la composent. Encore une fois, c'est bien l'agent rationnel qui est à l'origine de la convention, même si en retour elle lui propose un système de règles permettant la prise de décision.

Enfin, la cinquième condition veut que les quatre premières conditions que nous venons de présenter soient connues par les individus ; elles font ainsi le *common knowledge*. En d'autres termes, les individus qui valident une convention se conforment à elle — par définition —, anticipent que chacun en fasse de même — la convention étant « évidente » —, sélectionnent celle qui semblerait la mieux partagée et estiment que les autres individus en font de même, même s'ils ont conscience qu'il existe au moins une autre convention — l'agent a toujours le choix.

## 1.2 Le sens de la convention

Les conventions constituent de véritables référents normatifs pour les agents. Autrement dit, elles sont de véritables stocks d'information et de connaissance à leur disposition. Elles évitent aux agents économiques d'avoir à traiter, manipuler et à interpréter de nombreuses informations. Ainsi, les conventions permettent aux agents d'économiser de l'information. Avec leur appui, l'univers social est moins ambigu.

La convention oriente les conduites dans la mesure où elle contribue à normer l'univers social. En effet, grâce au sens qu'elle porte, les agents reconnaissent des limites à leurs comportements. Exprimé différemment, le sens de la convention définit ce qui est compatible avec la convention et ce qui ne l'est pas. Ainsi, l'attitude de l'agent, notamment la manière dont il rationalise ses actes, se définit en référence à la convention. S'il la valide, alors il donnera du sens à ses actions. En revanche, s'il ne l'applique pas, il rationalisera ses agissements par rapport à cette convention qu'il nie — une anticonvention<sup>64</sup> par exemple — ou par rapport à une convention alternative.

---

<sup>64</sup>. C'est ainsi qu'il est possible d'analyser le comportement de conformisme et d'anticonformisme. L'anticonformiste qui ne valide pas la convention A énonçant de se conformer à certaines règles se comporte en référence à la convention A puisque son comportement est un conformisme au regard de l'*anticonvention* A.

De manière plus précise, le sens de la convention peut être décomposé en trois éléments fondamentaux (Boltanski et Thévenot, 1991) : un référent normatif (c'est-à-dire un principe supérieur), une distinction et une sanction. C'est à partir de ces notions que les individus vont être en mesure de normer l'univers social qui les entoure et ainsi de rationaliser leurs actes.

— le référent normatif

Le référent normatif indique le critère essentiel à travers lequel l'agent se reconnaît à l'intérieur ou en dehors de la convention. Autrement dit, il identifie la valeur ou l'ensemble des valeurs qui constituent la convention. L'agent est ainsi en mesure de se justifier, c'est-à-dire de se positionner par rapport à cette dernière. Par exemple, si le référent normatif de la convention A est la loyauté, l'individu peut justifier ses actes en fonction de cette valeur — loyauté — ou en opposition à celle-ci. On comprend dès lors pourquoi la valeur en question contribue à normer le réel, c'est-à-dire à poser un repère par rapport auquel les agents vont être en mesure de justifier et de rationaliser leurs agissements. Cependant, la convention ne se limite pas simplement à ce référent normatif ; elle offre également aux agents une information sur leurs positions relatives au sein d'un univers social donné. En d'autres termes, la convention définit une distinction sociale entre les acteurs.

— la distinction

La convention apporte également une distinction entre ceux qui valident la convention, c'est-à-dire les agents qui rationalisent leurs actions au regard de cette dernière, et les autres. Nous avons montré que la convention, étant donné le référent normatif qui y est afférent, avait pour principale caractéristique de normer l'univers social. En outre, elle est également en mesure de cadrer les positions relatives des individus qui valident la convention. Elle informe ainsi sur le rôle des différentes catégories d'agents qui valident et adoptent ladite convention. En d'autres termes, la convention opère une distinction entre les agents, elle renseigne sur leur hiérarchie, sur leur position sociale, leur comportement normal, etc. La distinction permet de normer les relations inter-individuelles en définissant le rôle que chaque adopteur de la convention doit tenir.

La distinction qui est opérée eu égard à la position sociale des agents, remplit une fonction essentielle en termes d'information, puisqu'elle permet d'économiser des renseignements sur le comportement d'autrui. En effet, la distinction, qui est la deuxième caractéristique d'une convention, en indiquant la position sociale d'autrui, renseigne l'agent sur le comportement normal d'autrui, c'est-à-dire conforme à la convention. Elle contribue à limiter l'information que l'agent doit traiter afin de prendre une décision.

— la sanction

La convention se caractérise également par un système de sanction. Cependant, il convient de préciser ce que recouvre ce terme de manière à être cohérent avec ce que nous avons développé jusqu' alors. La sanction n'est pas un dispositif mis au point par une autorité supérieure afin de punir les individus n'ayant pas respecté la convention, mais elle précise et définit, d'une part, les conditions à partir desquelles l'agent se maintient dans la convention — sanction positive ; et d'autre part, les conditions d'exclusion de cette dernière — sanction négative. La sanction permet d'identifier les contours de la convention.

### **1.3 LA CONVENTION COMME DISPOSITIF CONCRET**

Nous avons montré avec Boltanski et Thévenot (1991) que l'énoncé de la convention se déclinait selon trois dimensions essentielles : un référent normatif, une distinction et une sanction. Cependant, il convient de s'interroger sur la manière dont est véhiculé le sens de la convention. En d'autres termes, il s'agit d'identifier les procédés concrets qui permettent à cette norme admise et reconnue de se réaliser comme un processus de transfert d'information.

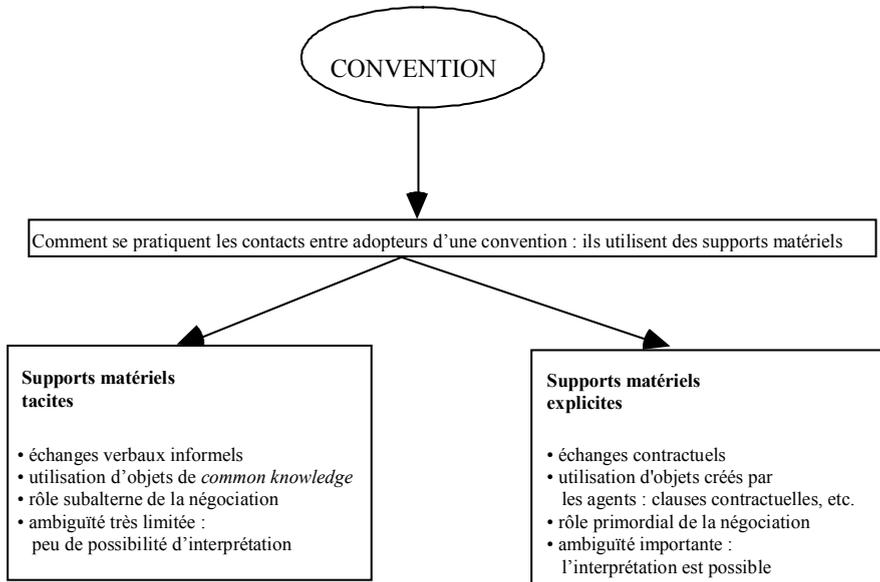
Parmi ceux-là, ressort le contrat. Bien que souvent opposé à la convention, il faut bien prendre conscience qu'il est en réalité une modalité de comportement qui se réfère à une ou des conventions. Le contrat est ainsi contingent à la notion de convention. Ses modalités font référence à des normes, à des usages. Ainsi, les notions de justice, de réciprocité, de ponctualité — délais de livraison par exemple — sont définies en référence à des conventions. Le contrat, en tant que modalité d'interaction, dépend de l'environnement conventionnel, mais il constitue également une modalité concrète, un dispositif matériel de la norme. En d'autres termes, le contrat est à la fois contingent et vecteur de conventions (Gomez, 1996).

Toutefois, comme nous l'avons déjà mentionné, il n'est pas le seul mode d'interaction mis à la disposition des agents. Le contrat et la négociation qui y est afférente ne sont qu'une des modalités d'interaction qu'il est possible de qualifier d'explicite. En effet, d'autres sont possibles. Elles diffèrent du contrat dans la mesure où elles n'en ont pas le caractère clair et précis. Ce sont donc des modalités d'interaction tacites. Elles sont cependant semblables à la modalité de coordination contractuelle, en ce sens qu'elles s'appuient également sur une ou un ensemble de conventions. Ainsi, elles partagent avec le contrat une caractéristique essentielle. En effet, à l'instar de ce dernier, les autres modes d'interaction sont, d'une part, contingents aux conventions ; d'autre part, ils permettent à celle-ci de se réaliser comme processus de transfert d'information, c'est-à-dire comme vecteur de sens. En revanche, la place que joue la négociation n'est pas

comparable à celle occupée par cette dernière dans le mode d'interaction basé sur le contrat.

Par exemple, certaines conventions de comportement — la conduite à droite — permettent aux agents de coordonner leurs actions sans recourir à une négociation préalable. Dans ce cas précis, le support matériel de la convention se réduit à une signalisation — panneaux de signalisation routière, comportement des autres conducteurs — qui est validée par autrui. En d'autres termes, le support matériel de cette convention est totalement décentralisé et prégnant dans l'environnement social. La convention fait ainsi *common knowledge*, car les objets matériels qui la véhiculent sont également *common knowledge*.

Le tableau ci-dessous nous donne une représentation synthétique des deux types majeurs de support matériel d'une convention.



On remarque que les supports matériels tacites laissent de la place à l'interprétation, puisqu'ils sont ambigus. C'est la raison pour laquelle la négociation y tient une part peu importante. En revanche, les supports matériels explicites, étant donné leur plus faible ambiguïté, laissent une place plus grande à l'adhésion.

Au-delà des avantages évidents de la prise en compte des conventions dans notre modèle de l'agir relationnel, des lacunes existent, notamment en ce qui concerne le concept de conviction.

En effet, l'architecture théorique des conventions ne nous éclaire pas sur la *manière* dont les agents sont convaincus de valider ou pas un référent

normatif. En d'autres termes, d'un point de vue axiologique, nous ne disposons pas de l'action humaine qui rende compte de la façon dont les agents sont convaincus. Cette lacune vaut également pour le concept de convention, plus particulièrement pour celui de référent normatif. Quels liens précis associent l'action des agents aux conventions qui permettent l'exercice de leur rationalité ?

Les parties suivantes visent à éclairer sur ces processus de conviction. Nous présenterons une analyse axiologique des conventions, afin d'établir un lien analytique entre la conviction et l'action rationnelle, en nous appuyant sur le concept des *bonnes raisons* (Boudon, 1995). L'importance de la dimension normative de l'action humaine, notamment au travers de la notion de juste sera mise en évidence. Une présentation des principales théories de la justice, ainsi que leur critique à l'aune de notre modèle de l'agir humain seront ensuite abordées.

## 2. UNE ANALYSE AXIOLOGIQUE DES CONVENTIONS

Nous avons défini les conventions à la fois comme un concept général et comme un processus matériel concret et effectif. Si l'on s'en tient aux définitions des théoriciens des conventions, le premier concept est représenté par un énoncé, c'est-à-dire un ensemble signifiant véhiculant un contenu normatif qui donne sens à la convention qu'il contribue à caractériser. Et le dispositif matériel s'occupe de transférer concrètement l'information délivrée préalablement.

L'objet de ce paragraphe est d'aller au-delà de l'approche des conventions rappelées ci-dessus afin de montrer comment elles prennent place dans le fonctionnement de l'agir humain.

### 2.1 Le problème de la pluralité des cités

Comme nous l'avons montré précédemment, la possibilité même de l'action rationnelle repose sur des systèmes d'équivalence élaborés autour d'un principe supérieur commun.<sup>65</sup> Grâce à lui, les agents pourront identifier les repères (objets, individus, relations) auprès desquels ils vont, d'une part, être en mesure de caractériser le social<sup>66</sup>, et d'autre part, de construire leurs actions.

---

<sup>65</sup>. Rappelons que le principe supérieur commun est la dimension essentielle qui caractérise une convention. Les deux autres dimensions sont la distinction et la sanction.

<sup>66</sup>. Les systèmes d'équivalence vont permettre aux agents d'appréhender le social d'une certaine manière. En effet, un système d'équivalence offre aux agents une référence pour être en mesure d'agir de manière rationnelle, ainsi qu'une grille de lecture de l'univers social dans lequel ils sont plongés. Cependant, cette grille d'analyse ne doit pas être perçue comme une superstructure normative impliquant de déterminer les choix des individus. En effet, les agents *inventent* les conventions et les systèmes d'équivalence qui s'y rattachent en les

Cependant, ces principes qui permettent une action rationnelle sont divers, si bien qu'un courant majeur de la recherche sur les conventions (Boltanski et Thévenot, 1987, 1991) identifie six *cités* ou *mondes* au sein desquels les systèmes d'équivalence se déploient. En d'autres termes, un monde correspond à un système d'équivalence particulier construit autour d'un principe supérieur précis. C'est ainsi qu'il existe, au sein d'un monde, des repères (objets, individus, relations) qui vont permettre aux agents de coordonner leurs relations. L'identification de ces différentes cités est importante pour appréhender la manière dont les agents justifient leurs actions.

En effet, les modalités d'interaction entre les agents seront diverses selon qu'elles s'inscrivent dans le monde de l'inspiration, du domestique, de l'opinion, du civique, du marchand ou de l'industriel.

Ces différentes cités reposent sur des systèmes d'équivalence et des référents normatifs différenciés. En conséquence, la logique des actions menées dans ces mondes est également diverse : les individus justifient leurs actes en s'appuyant sur des principes supérieurs communs différents.

Cette approche dite des « cités » nous enseigne que l'action est irréalisable sans les « cadres communs » que sont les conventions. Cependant, elle ne nous indique pas la méthode pertinente qui nous permettrait de comprendre les actions individuelles au fondement des conventions.

Cette critique peut également être adressée à l'endroit d'Olivier Favereau, l'un des fondateurs de l'économie des conventions. En effet, Nicolas Postel<sup>67</sup> (1998) a montré que l'analyse des organisations réalisée par O. Favereau, était bien holiste puisque nécessairement conduite à présupposer l'existence d'une hiérarchie, à l'origine de la formulation des conventions, et ne tirant pas son origine de « motivations individuelles ».

La prise de distance vis-à-vis de l'individualisme méthodologique est également présente dans une analyse récente des croyances sociales et des conventions. André Orléan<sup>68</sup> (2002) énonce que : « *Cette analyse des contextes, historiques ou culturels, dans la production de croyances sociales, nous donne à voir une étrange déconnexion entre celles-ci et les croyances individuelles. Il semble que les individus soient comme impuissants parce que les interprétations légitimes qui modèlent l'équilibre de coordination s'imposent à eux indépendamment de leurs propres opinions.* »

---

validant parce qu'ils les trouvent *convaincants*.

<sup>67</sup> POSTEL N. (1998), « L'économie des conventions : une approche instrumentale de la rationalité humaine ? », Revue économique, vol.43, n°6, 1473-1495

<sup>68</sup> ORLEAN A. (2002). « Le tournant cognitif en économie », Revue d'économie politique, vol.112, n°5 : 717-738.

Dès lors, comment rendre compatible la démarche conventionnaliste notamment mise en avant par Boltanski et Thévenot, avec une méthodologie individualiste ? En apportant une autre définition de la notion de convention, reposant sur les travaux de Gibbard<sup>69</sup> (1990), Gewirth<sup>70</sup> (1978) et de Boudon (1995).

## 2.2 La convention comme système de normes

La convention a été présentée comme un moyen de pallier l'incertitude dans laquelle est plongée l'action humaine. Elle a été analysée comme l'outil nécessaire permettant à l'agent de construire une action et d'exercer sa rationalité.

Cependant, s'il est possible de reconnaître à la convention une place importante dans l'agir, il convient de remarquer qu'elle n'élimine pas *toute* l'incertitude. La convention peut être en effet ambiguë ou incomplète.

Pour le montrer, nous allons nous appuyer sur les travaux d'Allan Gibbard (1990) tendant à élaborer une théorie du jugement normatif. Certes, l'étendue de l'œuvre du philosophe américain dépasse la portée de notre recherche, mais nous pouvons y trouver des éléments intéressants et éclairants, notamment en ce qui concerne les conventions et l'action humaine. Selon Gibbard (1990, p. 112), une convention peut ainsi être entendue comme un système de normes, c'est-à-dire comme le « *résultat final des manières dont les divers principes normatifs généraux qu'accepte une personne se combinent, pèsent les uns contre les autres, et l'emportent les uns sur les autres* ».

Ainsi, selon l'auteur, une convention est plus un système de normes permettant de pondérer des principes normatifs généraux pertinents pour l'action, qu'un ensemble structuré articulé autour d'un référent normatif. Selon cette définition, le système de normes qu'est la convention met en évidence le caractère nécessairement normatif de l'action humaine, puisque cette dernière se déroule dans un univers composé de principes normatifs généraux. Le système de normes — convention — est un principe de permissions et d'exigences qui a la capacité de s'appliquer à une large gamme de circonstances réelles et hypothétiques. Il est ainsi pertinent pour les faits et les actions aussi bien réels que potentiels susceptibles de survenir dans un avenir plus ou moins proche.

Selon Gibbard (1990), il est possible de distinguer deux types de système de normes : celui dit complet et l'autre qualifié d'incomplet.

---

<sup>69</sup> GIBBARD A. (1990), *Sagesse des choix, justesse des sentiments, une théorie du jugement normatif*, Paris, PUF.

<sup>70</sup> GEWIRTH A. (1978), *Reason and morality*, Chicago, University of Chicago

Le premier système définit trois actions possibles que l'agent est en mesure d'entreprendre : l'interdit, l'optionnel et l'exigé.

Ainsi, un système de normes complet offre à l'agent la possibilité de mettre en œuvre sa rationalité dans un environnement normatif : il lui donne les permissions et les exigences nécessaires à une action rationnelle. Grâce à lui, l'agent n'est plus confronté à ce problème d'indécidabilité que provoque l'incertitude. Le système de normes, c'est-à-dire la convention, permet l'exercice de la rationalité.

Cependant, si une convention peut être définie comme tel, on ne peut exclure le caractère incomplet de ce système.

C'est ainsi qu'un registre de normes incomplet<sup>71</sup> ne permet pas d'associer à chaque circonstance réelle ou hypothétique un système de permissions et d'exigences de la forme : interdit, optionnel, exigé. En d'autres termes, il n'est pas en mesure d'offrir une pondération normative exhaustive des événements réels ou potentiels ; il laisse des zones d'incertitude quant à la conduite à tenir pour tel ou tel événement. La convention, si elle se limite à un système de normes incomplet, n'est plus à même de réduire totalement l'incertitude à laquelle l'agent fait face. En conséquence, elle n'élimine pas l'indécidabilité des actions alternatives à entreprendre. L'incertitude dont ne peut faire abstraction un système de normes incomplet, c'est-à-dire une convention, peut à la fois concerner les faits — le factuel est incertain — et les normes de conduite — il y a incertitude sur la conduite à tenir.

La critique de la convention que nous proposons dans ce paragraphe est donc axée sur les moteurs qui sous-tendent l'action rationnelle. Dès lors, il devient possible de formuler une analyse des motivations essentielles de l'action et d'en déduire une théorie de l'action rationnelle. Ces motivations s'apparentent à de *bonnes raisons* (Boudon, 1995). C'est en intégrant ce concept à notre analyse de l'agir humain, que nous allons être en mesure d'éclairer le phénomène de la conviction : comment les agents sont-ils convaincus d'adopter un système de normes — convention — plutôt qu'un autre ? En outre, la prise en compte de la problématique des bonnes raisons va nous permettre de mettre en évidence la structure normative de l'action rationnelle.

---

<sup>71</sup> Gibbard (1990) montre qu'un système de normes peut être incomplet. Voir également la démonstration de George Boolos et Giovanni Sambin : « An incomplete system of modal logic », *Journal of Philosophical Logic*, 14, (1985) 351-358. L'analyse des systèmes incomplets rend délicate l'identification des liens de causalité, voir sur ce point : Guglielmo Maria Caporale et Nikita Pittis, « Causality and forecasting in incomplete systems », *Journal of forecasting*, vol16, issue6, 425-437.

### 3. CONVICTION ET ACTION RATIONNELLE : L'ÉCLAIRAGE DES BONNES RAISONS

L'objet de ce paragraphe est de proposer une théorie de l'action rationnelle permettant de rendre compte correctement du phénomène de la conviction, c'est-à-dire du mécanisme par lequel l'agent met en conformité ses croyances positives et normatives avec le réel. Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur le concept de *bonnes raisons* (Boudon, 1995). L'importance cruciale de la notion de juste dans le cadre d'une théorie de l'action rationnelle sera également mise en exergue.

#### 3.1. La structure normative de l'action

Nous présentons une démonstration du caractère éminemment normatif de l'action rationnelle. Celle-ci s'appuie sur la thèse développée par Gewirth (1978). Cependant, l'analyse de la structure normative de l'action proposée par le philosophe américain nous semble pertinente pour illustrer notre propos.

L'action humaine tient à la fois du ressort de la raison et du normatif. En effet, l'acte rationnel recèle une structure normative par essence. Chaque agent, dès lors qu'il entreprend une action, porte un jugement de valeur sur les intentions qu'il désire réaliser. Les objectifs sélectionnés seront considérés comme *bons* par l'agent. D'aucuns rétorqueraient que, dans le cas d'actions prises au hasard ou par simple mimétisme<sup>72</sup>, l'agent n'apporte apparemment pas de jugement de valeur sur ses objectifs. Cependant, même dans ce cas précis, il a choisi d'entreprendre une action plutôt que de ne rien entreprendre. L'inaction est aussi action... Ainsi, on perçoit une relation entre l'objectif que se donne l'agent et l'évaluation normative qu'il lui confère. Cette dernière est de l'ordre du *semble bon* plutôt que du *est bon*. La relation entre la finalité et l'évaluation normative est subjective et n'exige donc pas, pour autant, une définition invariable du concept de *bon*.

Bien entendu, les raisons qui motivent l'agent à entreprendre une action sont diverses, mais elles sont perçues par lui comme *bonnes*.

Puisque l'acte rationnel est doté d'une structure normative, il convient de préciser le mode de fonctionnement de l'action humaine afin de faire clairement apparaître les dimensions rationnelles et normatives. L'objectif est ainsi de présenter un schéma axiologique de l'action humaine, au sein duquel des mécanismes cognitifs de formation des croyances positives et normatives sont mis en évidence.

---

<sup>72</sup>. Rappelons que l'agent agit de la sorte dans le cas où il y a indécidabilité, c'est-à-dire lorsque l'agent ne peut se référer à une convention ou à ses propres préférences.

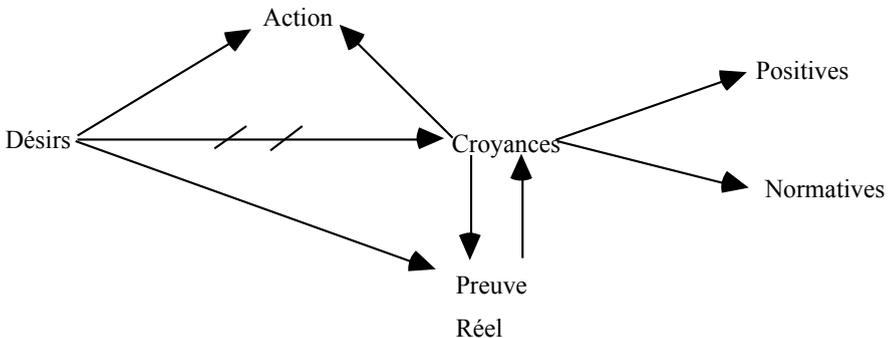
### 3.2. Un schéma axiologique de l'action rationnelle

L'un des objectifs majeurs de notre démarche est de parvenir à donner une explication satisfaisante de la manière dont les agents sont convaincus. La conviction joue en effet un rôle important dans la relation dynamique reliant l'agent et la (ou les) convention(s) en tant que système de normes auquel il se réfère.

La méthode que nous utilisons présente un schéma axiologique de l'agir humain en insistant notamment sur les croyances retenues par l'agent rationnel. Leur nature, ainsi que les relations qu'elles entretiennent avec le réel, les désirs et l'action nous semblent essentielles pour appréhender la problématique de la conviction. C'est en mettant en lumière les mécanismes de la formation des croyances que nous réussirons à expliciter le phénomène de la conviction.

Le schéma que nous présentons est tiré de travaux de Elster (1986)<sup>73</sup> sur les limites et les échecs de la rationalité. Son grand mérite est de mettre en relation les différentes facettes de l'action rationnelle, y compris la normative. La figure 1 ci-après synthétise l'action rationnelle.

Figure 1  
Représentation du schéma d'action rationnelle



Le schéma d'action rationnelle d'Elster nous indique que l'action est en relation avec les désirs et les croyances — positives et normatives<sup>74</sup> — du sujet, mais également avec sa perception du réel.

<sup>73</sup> ELSTER J. (1986). *Le laboureur et ses enfants*, Paris, Editions de Minuit.

<sup>74</sup> Les croyances positives sont des croyances sur les faits – la Terre est ronde –, alors que les croyances normatives sont des croyances axiologiques, c'est-à-dire des croyances relatives à

Le cadre conceptuel offert par ce schéma théorique nous permet de redéfinir de manière précise et axiologique l'action et la rationalité.

On remarque qu'il y a une flèche barrée entre les désirs et les croyances : cela signifie que l'agent ne succombe pas au *wishfull thinking*, c'est-à-dire au phénomène selon lequel les croyances, qu'elles soient normatives ou positives, sont façonnées par les désirs.

L'action est en cohérence avec les désirs du sujet, mais aussi avec ses croyances. Le sujet rationnel entreprend une action de manière à satisfaire ses désirs tout en restant en conformité avec ses convictions. Or, puisque ces dernières sont à la fois positives et axiologiques, l'action rationnelle recèle une dimension normative évidente. On constate dès lors que l'action est rationnelle si elle est cohérente avec les désirs de l'agent et ses croyances.

Bien entendu, celles-ci sont en rapport avec le réel ; le graphique nous indique la présence d'une double flèche entre le réel et les croyances : elle met en évidence le mécanisme par lequel l'agent met en conformité ses croyances positives et normatives avec le réel. En d'autres termes, cette double flèche illustre le phénomène crucial de la conviction. Les agents sont d'autant plus convaincus qu'une croyance est solidement fondée sur les faits, c'est-à-dire sur le réel, qu'elle est appuyée par un système de raisons solide. Ainsi, comme l'indique Boudon (1995, p. 41) :

*« Dans le domaine du normatif comme dans celui du positif, la conviction est donc dépendante de la force du système de raisons qui la fonde. »*

C'est donc la force du système de raisons qui permet à l'agent de se convaincre de ses croyances positives et normatives. En d'autres termes, les convictions notamment normatives, ne sont pas représentées comme le produit de causes sociales ou affectives. Les croyances ne sont donc pas en opposition avec la rationalité. Bien au contraire, c'est la rationalité qui fonde les croyances en s'appuyant sur un système de raisons.

Cependant, cela ne signifie pas pour autant que les croyances que formule l'agent soient nécessairement exactes. Il se peut très bien qu'elles s'avèrent fausses pour un observateur extérieur. Néanmoins, l'agent, étant donné le contexte dans lequel il est plongé, a de *bonnes raisons* d'estimer que ses croyances sont justes. Ainsi, comme l'indique Boudon (1995, p. 181) :

*« Ainsi, les physiciens du XIX<sup>e</sup> siècle ont de bonnes raisons, dans le contexte cognitif qui est le leur, de croire à l'hypothèse de l'éther, raisons que nous n'avons plus et qui font que l'hypothèse est jugée fausse aujourd'hui. »*

---

des jugements de valeur – Un tel est juste.

Une remarque importante doit être formulée : le fait que les croyances soient fondées sur des raisons n'aboutit pas pour autant à leur unicité. En effet, les systèmes de raisons sont plus ou moins solides et sont susceptibles de se trouver en concurrence (Boudon, 1995, p. 305). Cela signifie que certains d'entre eux seront de bonnes raisons pour tel groupe et que d'autres systèmes de raisons le seront pour un autre parti.

Cependant, les raisons sur lesquelles les agents s'appuient pour justifier leurs croyances sont transsubjectives. En d'autres termes, le sujet qui est convaincu de la pertinence des raisons justifiant une croyance, estimera qu'elles ont la capacité d'être acceptées par un ensemble d'individus (Boudon, 1995, p. 65). Les raisons qui associent le réel aux croyances peuvent être jugées convaincantes pour un ensemble d'individus. Ainsi, les croyances ont la capacité d'être collectives, c'est-à-dire partagées par une communauté d'individus et elles seront d'autant plus solides qu'elles se fondent sur un même système de raisons.

### **3.3. Le cas des croyances normatives et la notion de juste**

La théorie de l'action à laquelle nous avons abouti précise la manière dont les agents sont convaincus des croyances qu'ils détiennent. La conviction repose sur un système de raisons, et plus ce système sera solide plus la conviction de l'agent sera fondée. Les croyances normatives ne dérogent pas à ce principe. Bien entendu, ces croyances sont d'une importance cruciale dans la mesure où elles confèrent une dimension axiologique à l'action rationnelle.

Comme nous l'avons indiqué, l'agent entreprend une action, cette dernière étant en cohérence avec ses désirs et ses croyances, y compris axiologiques. Or, la notion de juste est une notion normative essentielle pour l'action.

Comme toutes les croyances normatives, ce principe, tel qu'il peut être représenté dans le cadre du schéma théorique que nous proposons, repose sur un mode de raisonnement général et s'inscrit dans un contexte social particulier. Il convient dès lors de remarquer que la notion de justice n'est ni exclusivement contextuelle, ni exclusivement le fruit d'une raison abstraite.

Le processus cognitif universel met en relation les croyances positives et normatives, et le réel par le truchement des raisons. Les croyances ne sont donc pas la résultante de causes sociales ou affectives, elles sont fondées sur des raisons, c'est-à-dire sur un processus cognitif. La conviction des agents relative aux croyances est due à la solidité des raisons qui les justifient.

Le contexte social peut être modélisé<sup>75</sup> par la convention. Or, celle-ci est reliée aux raisons sur lesquelles l'agent s'appuie, pour fonder ses croyances

---

<sup>75</sup>. La modélisation du contexte social par une ou un ensemble de conventions nous paraît

positives et normatives. Une convention a des conséquences pour l'action, étant donné les liens qui l'associent aux raisons qui fondent les croyances et donc l'action des individus. En effet, un système de normes a pour propriété d'assigner un poids relatif aux différentes raisons. Comme l'indique Gibbard (1990, p. 211) :

« *Quand une personne appelle une chose — R — une raison pour faire X, elle exprime son acceptation de normes qui disent de traiter R comme pesant en faveur de X.* »

Ainsi, la convention qui modélise le contexte social est-elle en relation avec le processus cognitif général représentant les relations entre, d'une part, les raisons que l'agent se donne pour justifier ses croyances et ses actes, et d'autre part, le réel.

En ce sens, nous rejoignons l'approche de la théorie des conventions mais nous ajoutons à un modèle de l'action rationnelle un processus cognitif par lequel les agents sont convaincus de leurs croyances.

La notion de juste est donc à la fois le produit d'un processus cognitif général, à travers lequel l'agent met le réel en conformité avec ses croyances en s'appuyant sur de *bonnes raisons*, mais également le produit d'un contexte social particulier ayant un ascendant fondamental sur les raisons qui fondent les croyances.

C'est bien la conjugaison de ces deux influences qui façonne la notion de *juste* pour une communauté donnée d'individus. L'un des apports majeurs de la théorie des conventions est d'avoir mis en évidence l'impact de l'influence du contexte sur le sentiment de justice au travers de la notion de « cités ». La prise en compte de la problématique des raisons a, quant à elle, mis en exergue le recours aux raisons pour justifier les croyances.

Le modèle d'action rationnelle reposant sur la présence des raisons nous donne la définition suivante du juste : le juste, ou sentiment de justice, est, d'une part, une croyance normative issue d'un mode de raisonnement général -à savoir un processus cognitif qui fonde les croyances sur des raisons- et d'autre part, un sentiment influencé par un contexte social singulier, s'inscrivant dans une époque, une culture, une histoire.

Ainsi, le sentiment de justice est-il nécessairement contingent au contexte dans lequel l'agent évolue. Cependant, cela ne signifie pas que l'environnement social détermine exclusivement le sentiment de justice, puisque ce dernier se fonde sur des raisons. En ce sens, les sentiments de justice ne sont pas le simple produit de la culture et de l'histoire.

---

satisfaisante. En effet, les conventions, en tant que systèmes de normes, définissent ce qui est optionnel, exigé ou interdit, c'est-à-dire le contexte social dans lequel les agents évoluent.

## 4. THÉORIES DE LA JUSTICE ET BONNES RAISONS

Dans ce paragraphe, nous mettrons en perspective deux théories de la justice, à savoir l'utilitarisme et la théorie rawlsienne. Présentées brièvement, elles nous semblent cependant importantes à plusieurs égards.

En premier lieu, elles se fondent sur des modèles d'action rationnelle à l'instar du schéma que nous avons développé plus haut, modélisant l'action humaine. Cette similitude nous permettra une mise en perspective instructive quant à la pertinence du modèle.

En second lieu, elles ont eu un impact non seulement sur la manière de considérer le juste, mais aussi sur la façon de poser le problème du juste. Nous tenterons alors d'évaluer la pertinence d'une telle approche.

### 4.1. De l'utilitarisme comme théorie de la justice

L'utilitarisme s'évertue à déterminer pour chaque option possible celle qui réduit les souffrances et, *a contrario*, augmente le bien-être des individus. Il a ainsi pour objectif de maximiser la somme des utilités. Comme l'indique Van Parijs (1991, p. 17)<sup>76</sup> :

*« L'utilitarisme suppose qu'à chaque individu et chaque option possible il est possible de faire correspondre un niveau d'utilité (ou de bien-être). Pour chaque option possible, on peut alors additionner les niveaux d'utilité atteints par les divers individus concernés. Et ce que l'utilitarisme nous recommande, c'est de choisir celle des options possibles à laquelle correspond la somme la plus élevée. »*

Une action est juste pour un individu si elle lui apporte le maximum de bien-être. Pour une collectivité d'individus, une action le sera tout autant si elle lui permet d'améliorer sa satisfaction. C'est donc une arithmétique du bien-être comme critère essentiel, que nous propose l'utilitarisme dans sa manière d'appréhender le juste. Il convient d'insister sur le fait que l'utilitarisme, en tant que théorie de la justice, propose une règle précise et absolue, indépendante de tout contexte social. Même si l'analyse rawlsienne que nous allons présenter se veut radicalement différente, elle ne se distingue cependant pas sur ce point, puisqu'elle offre également une règle précise et a-contextuelle pour définir ce qui est juste.

### 4.2. La théorie de la justice rawlsienne

L'œuvre de Rawls<sup>77</sup> (1971) est justement perçue comme un effort délibéré à l'encontre de la tradition dominante de l'utilitarisme. L'analyse de

---

<sup>76</sup> VAN PARIJS (1991). *Qu'est-ce qu'une société juste?* Paris, Editions du seuil.

<sup>77</sup> RAWLS J. (1971). *A Theory of Justice*, Harvard University Press.

cet auteur américain est radicale, puisqu'il formule une théorie rivale dont on peut résumer l'essentiel par ces deux théorèmes :

- Toute personne a un droit égal à l'ensemble le plus étendu des libertés fondamentales, et celui-ci est compatible avec l'attribution à tous de ce même ensemble de libertés (principe d'égalité de liberté).
- Les inégalités d'avantages socio-économiques ne sont justifiées que si : a) elles contribuent à améliorer le sort des membres les moins avantagés de la société (principe de différence) ; b) elles sont attachées à des positions que tous ont des chances équitables d'occuper (principe d'égalité des chances).

À la lecture de ces deux théorèmes de justice, on constate que les notions d'utilité ou de bien-être y sont absentes.

L'un des aspects les plus intéressants de la théorie rawlsienne de la justice est méthodologique. En effet, Rawls utilise la fiction d'un observateur désintéressé<sup>78</sup>, qui, placé dans des situations semblables à celles rencontrées dans la réalité, donne une appréciation normative de telle ou telle action en recourant à une méthode déductive. Son opinion prend alors tout son poids puisqu'elle est le fruit de la raison — méthode déductive — et qu'en outre, elle est libre de tout parti pris. C'est en recourant à ce personnage fictif et désintéressé, placé dans des conditions proches de celles que nous connaissons dans nos sociétés, que Rawls propose une théorie de la justice reposant à la fois sur la raison et non entachée par la simple recherche d'intérêt.

La théorie rawlsienne de la justice offre une alternative à l'utilitarisme. Cependant, on y relève les mêmes lacunes car elles tentent toutes deux d'imposer l'idée selon laquelle il existe une théorie de la justice préférable dans l'absolu. En d'autres termes, l'utilitarisme et la théorie de Rawls cherchent à réduire le concept de justice à quelques maximes générales.

Or, le modèle d'agir rationnel que nous proposons montre que les croyances normatives, notamment le sentiment de justice, sont dépendantes à la fois des raisons sur lesquelles les agents se fondent pour justifier leurs croyances, mais également du contexte social modélisé par la convention.

Il nous semble donc difficile de construire une théorie de la justice indépendamment du contexte, même si cela ne signifie pas pour autant que la notion de juste puisse être réduite exclusivement à ce concept.

## CONCLUSION

Les conventions sont le fruit d'une interaction des acteurs, où chacun considère comme *normal* le comportement de l'autre. Les conventions sont

---

<sup>78</sup>. Dans la terminologie rawlsienne, on dit que l'observateur désintéressé est sous le voile de l'ignorance. Il ne connaît pas ses talents, ni les hasards qui affecteront sa vie.

alors porteuses de deux dimensions essentielles : elles sont normatives, en ce sens qu'elles permettent d'évaluer les actions des individus ; elles sont cognitives, dans la mesure où elles permettent aux agents de rationaliser, c'est-à-dire d'exercer leur rationalité. La première dimension constitue le support des valeurs auxquelles on se réfère au moment de l'action. La seconde a trait au processus de rationalisation, c'est-à-dire à l'interaction entre la convention et la manière dont l'acteur l'utilise pour exercer sa rationalité.

## Rationalisation et valeurs

Les conventions forment pour l'acteur un cadre de référence lui permettant d'exercer sa rationalité. Et cet environnement est normatif. Il rend commensurable les actions, dans la mesure où elles se définissent par rapport au cadre de référence. On dit encore qu'il norme l'action.

Le cadre de référence qu'offre une convention pour un agent constitue une *valeur* pour ce dernier. Par « valeur », nous entendons environnement normatif constituant un repère pour l'action et à partir duquel l'agent est à même de donner une raison à ses actes.

Le point important sur lequel il convient d'insister est que, *a priori*, l'univers social est composé de plusieurs conventions, c'est-à-dire de plusieurs cadres de référence normatifs. En d'autres termes, l'univers social est constitué d'une pluralité de valeurs. Nous quittons ainsi un univers social mono-valeur — la recherche de l'intérêt — pour un univers social pluri-valeurs au sein duquel la recherche de l'intérêt ne représente qu'une valeur — cadre de référence normatif — parmi d'autres.

La prise de conscience du caractère pluri-valeurs de l'univers social est un élément essentiel de l'intégration des conventions au sein de notre modèle. Nous allons le constater en analysant la notion essentielle d'opportunisme<sup>79</sup>.

L'opportunisme serait alors une attitude en référence à une convention particulière, c'est-à-dire une valeur qui prône la recherche de l'intérêt privé. En d'autres termes, l'opportunisme est une activité normale, en ce sens qu'elle valide une convention particulière, selon laquelle la poursuite de l'intérêt privé constitue la valeur essentielle. La conséquence immédiate de cette approche révèle que l'opportunisme n'est pas un comportement normal en toutes circonstances. Autrement dit, l'opportunisme n'est pas un trait caractéristique de l'agir humain, mais une conduite qui prend son sens eu

---

<sup>79</sup>. Rappelons que la notion d'opportunisme tient une part prépondérante dans le déroulement de l'analyse de l'agir rationnel, notamment en faisant apparaître l'asymétrie d'information et la rationalité limitée.

égard à une convention particulière. L'opportunisme n'est donc pas la *seule* norme de comportement possible.

## Le processus de rationalisation

Les conventions jouent un rôle cognitif essentiel dans la mesure où elles rendent possible l'exercice de la rationalité en situation d'incertitude. Elles permettent aux agents de donner un sens à leurs actes. Cependant, comme nous l'avons indiqué au sujet de l'opportunisme, un univers social donné se caractérise par la coexistence de plusieurs conventions. Or, puisque celles-ci ont notamment pour fonction de permettre aux agents de rationaliser leurs actes, l'existence de différentes conventions implique donc l'existence de différents processus de rationalisation.

Comment, dans de telles conditions, les agents valident-ils ou ne valident-ils pas tel ou tel processus de rationalisation ? La réponse à cette question réside dans l'analyse de la sélection des conventions. Une première constatation s'impose : les conventions sont stables, mais elles ne sont pas immobiles.

Elles sont stables parce qu'elles constituent un fondement essentiel à l'exercice de la rationalité. En effet, le processus de rationalisation nécessite le support de règles de conduite précises, institutionnalisées sous la forme de conventions. Pour s'en convaincre, il suffit de revenir aux raisons qui rendent l'exercice de la rationalité impossible en situation d'incertitude. L'agent ne peut y prendre une décision rationnelle parce que celle-ci, s'appuyant sur le calcul, suppose que les règles de choix qui auront cours dans le futur seront identiques à celles qui prévalaient lorsque la décision a été prise. Mais, au moment où la décision de l'agent se matérialisera en acte, les conditions du futur seront différentes des conditions observées dans le présent. En effet, d'une part, elles dépendent de la décision de l'agent à la période présente, d'autre part, elles reposent également sur le comportement et les décisions d'autrui.

C'est à ce niveau que les conventions permettent aux agents d'exercer leur rationalité. Elles leur offrent le cadre de référence stable qui leur faisait défaut et qui rendait l'exercice de la rationalité impossible. La stabilité des conventions est indispensable pour qu'elles puissent remplir ce rôle.

Cependant, les conventions sont également dynamiques. En d'autres termes, elles sont susceptibles de se modifier, voire de disparaître. Le critère essentiel qui permet à une convention de se pérenniser est sa capacité de conviction auprès des agents. Ainsi, ce n'est pas le caractère *vrai* ou *faux* de la convention qui permet aux agents de la valider ou au contraire de la rejeter, mais son caractère convaincant ou non. C'est la dynamique de l'adhésion des agents aux conventions qui entraîne la dynamique des conventions : la convention la plus efficace sera la plus convaincante. La

sélection qui s'opère parmi les conventions se fait selon le critère de conviction.

De manière concrète, un agent peut, pour un choix donné, s'appuyer sur plusieurs conventions, par exemple les normes A et B. Chacune d'elles lui donne l'opportunité de rationaliser ses actes de manière différente. Ainsi, la convention A, qui énonce comme référent normatif la poursuite de l'intérêt privé, et la convention B, qui postule comme référent normatif la loyauté — respect des engagements —, représentent pour l'agent deux manières distinctes de rationaliser ses actes. Prenons donc l'exemple d'un agent lié par une relation contractuelle à un autre agent ; quelle décision prendra t'il étant donné la modification inopinée — imprévisible — de l'environnement ? Selon la convention A — recherche de l'intérêt privé —, l'agent va exploiter la modification de l'environnement à son profit, au détriment de son adversaire. Son action est rationnelle, en ce sens qu'elle est rationalisée eu égard à la convention A. En revanche, selon la convention B — loyauté —, l'agent n'utilisera pas l'opportunité que lui offre la modification de l'environnement au détriment de son partenaire. Cette action est également rationnelle, mais elle n'est pas rationalisée selon la même convention. La pluralité des conventions est synonyme de pluralité des manières de rationaliser.

La prise en compte de ces normes est ainsi compatible avec une démarche individualiste méthodologique.



## Chapitre 3

### Vers une rationalité mimétique

*Marc Amblard*

#### INTRODUCTION

Cela fait plus de deux siècles que la science économique s'est développée en prenant appui sur le postulat selon lequel les agents économiques sont des êtres rationnels. Autonomes, ceux-là agissent à partir de calculs fondés sur la maximisation de leur bien-être économique. La rationalité est alors entendue comme le comportement le plus approprié sous forme de choix, afin d'atteindre des objectifs préalablement fixés. Si elle n'est pas complète, cette définition a le mérite de faire consensus et de clarifier le concept. Pour autant, ce dernier est loin d'être figé et son évolution au fil du temps est même très révélatrice des mouvements qui ont animé les différents paradigmes de la pensée économique.

Ce chapitre vise alors à compléter la perspective standard de la rationalité économique en lui adjoignant un volet sociologique fort, remettant ainsi en cause les hypothèses classiques : l'utilitarisme et la souveraineté de l'agent. A cet effet, la première partie présentera les soubassements conceptuels du modèle économique standard (I.) pour en dresser dans la seconde une critique méthodologique et ontologique (II). Enfin, une troisième et dernière partie, orientera le lecteur vers la reconnaissance d'une nouvelle forme de rationalité au sein d'un cadre d'étude que nous qualifierons d'hétérodoxe (III). La rationalité y endosse alors une acception quelque peu différente puisqu'elle devient le mécanisme permettant à l'agent, placé en situation d'incertitude d'orienter sa conduite non plus par le seul calcul mais en se référant à des régularités comportementales qu'il observe ou qu'il a préalablement intégrées.

Cette démarche est avant tout guidée par un souci de vraisemblance, attendu que les recherches empiriques ont montré que la conduite humaine s'inscrit finalement assez peu dans des schémas mathématiquement modélisables.

## 1. PERSPECTIVE ORTHODOXE DE LA RATIONALITÉ (OU LA RATIONALITÉ ÉCONOMIQUE ET LE MODÈLE STANDARD)

Si le développement du courant économique néo-classique a été marqué durant la seconde partie du 20<sup>ème</sup> siècle par l'amendement de son modèle théorique, il n'en reste pas moins profondément ancré sur le postulat d'une rationalité calculatrice.

### 1.1. La rationalité comme postulat fondateur du modèle économique standard

Une façon d'appréhender le modèle standard est de considérer qu'il s'est bâti à partir de deux hypothèses conceptuelles et a donné vie à l'acteur économique, à travers une séquence de trois processus comportementaux.

#### 1.1.1. Les hypothèses de la théorie économique standard

Depuis Adam Smith, dont le traité est souvent reconnu comme l'acte fondateur, l'économie dite moderne s'est développée à partir de deux hypothèses centrales : l'utilitarisme et l'autonomie. Selon la première, l'individu agit à partir de calculs fondés sur la maximisation de son bien-être économique ; la seconde la complète en précisant qu'il décide indépendamment à partir de l'information dont il dispose seul.

Ainsi, l'*homo-œconomicus* poursuit des objectifs variés, qui vont de la satisfaction des besoins fondamentaux, à celle d'aspirations plus élaborées. Or, les moyens disponibles pour satisfaire ces objectifs à un moment donné sont limités soit par le volume de l'offre disponible, soit par le pouvoir d'achat dont il bénéficie<sup>80</sup>. Cette rareté des ressources est une contrainte qui oblige l'agent économique à réaliser des arbitrages pour maximiser son utilité. De façon plus schématique, cela revient à considérer que les décisions qu'il prend sont le fruit d'un calcul d'évaluation et de comparaison : la satisfaction obtenue d'une part et le sacrifice consenti par l'action engagée, d'autre part. En la matière, la microéconomie fut très constructive pour percer efficacement la logique qui anime les deux acteurs du modèle standard, le consommateur et le producteur.

Le premier éprouve selon les conditions économiques, sociales et contextuelles, un ensemble de besoins qui vont entraîner un sentiment de désir couplé à une sensation de frustration auxquels il répond en consommant. Les théoriciens de l'utilité marginale, comme A. Marshall<sup>81</sup>,

---

<sup>80</sup> Gomez P.Y. (1997), « Économie des conventions et sciences de gestion », in Simon Y., Joffre P., *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, pp. 1060-1072, Economica, Paris.

<sup>81</sup> Marshall A. (1890), *Principes d'économie politique*, première édition française publiée à Paris en 1906 chez V. Giard et Brière.

nous ont enseigné ce principe majeur de l'analyse microéconomique, selon lequel toute décision individuelle provient d'une égalisation à la marge des coûts et avantages qui y sont associés. A cet instant, l'avantage maximal est atteint. En d'autres termes, toute unité supplémentaire de consommation, si elle procure un surcroît de bien-être (utilité), suppose dans le même temps un sacrifice ; entendons par là une dose de souffrance liée à l'effort consenti pour obtenir le pouvoir d'achat correspondant. Aussi, lorsque l'utilité ressentie devient inférieure à l'effort, l'agent devrait logiquement renoncer à la consommation d'une unité supplémentaire.

Le second, producteur (ou entrepreneur), adopte un raisonnement très proche : la production cesse lorsque le coût (marginal) d'une unité (ou série) supplémentaire devient supérieur à la recette induite par la vente de cette même unité. Le profit est alors maximal et toute activité supplémentaire aurait pour effet direct de l'altérer.

### 1.1.2. Les processus de la théorie économique standard

D'une manière plus approfondie, ce raisonnement économique sous-tend le déroulement d'une séquence de trois processus :

- *Un processus synoptique* : l'agent économique peut dénombrer tous les états de la nature possibles. En d'autres termes, ses capacités cognitives lui permettent de balayer toutes les solutions envisageables de consommation ou de production susceptibles de satisfaire ses objectifs.

- *Un processus d'optimisation* : l'agent économique peut affecter à chaque option un coût, un avantage (utilité marginale) et une probabilité de réalisation ; il lui est par conséquent possible de calculer et choisir l'espérance de gain la plus élevée.

H. Simon<sup>82</sup> a fort bien décrit cette figure du parfait calculateur : « *Le décideur contemple et comprend de manière immédiate tout ce qui s'offre à lui. Il accède à l'ensemble des alternatives de choix possibles, non seulement dans le présent, mais également dans le futur. Il comprend les conséquences de chacune des stratégies de choix possibles, au point d'être capable d'assigner des distributions de probabilités aux états du monde futurs. Il a confronté ou concilié toutes ses valeurs partielles contradictoires, et les a synthétisées dans une fonction d'utilité unique, qui ordonne tous les états du monde futurs, selon ses préférences* ».

- *Un processus de coordination* : l'agent économique exerce son choix sur les marchés, face à une contrepartie agissant en sens inverse. Les marchés sont donc des espaces de coordination desquels émerge un facteur d'équilibre : le prix. Il importe ici de comprendre que l'école néoclassique a toujours considéré le marché comme un fidèle baromètre de l'activité

---

<sup>82</sup> Simon H. (1983), *Administration et processus de décision*, Economica, p. 13.

humaine dont la fonction cardinale est de donner une valeur précise à tout ce qui peut s'échanger.

Les deux hypothèses annoncées (utilitarisme et autonomie) et la séquence de processus décrite ne tiennent toutefois qu'en reconnaissant l'existence sous-tendue d'un postulat fort qui joue un rôle central dans le raisonnement : les acteurs économiques sont dotés d'une rationalité calculatrice ou substantielle, agissant en utilisant au mieux les ressources à leur disposition et tenant compte des contraintes qui leur sont imposées.

Au cœur du modèle, l'*homo-oeconomicus*, être rationnel, est ainsi égoïste poursuivant son seul intérêt ; « ... *il constitue en outre une unité de décision autonome : son comportement n'est pas déterminé par des habitudes sociales consciemment ou inconsciemment assimilées. Son comportement est défini indépendamment de toute contrainte macrosociale. La définition de la rationalité est donc ahistorique. Enfin, l'individu rationnel est maximisateur, il effectue des choix qui maximisent sa satisfaction* »<sup>83</sup>.

## 1.2. L'amendement et l'extension du modèle économique standard

### 1.2.1. Simon et la rationalité procédurale

Si cette mécanique microéconomique est intellectuellement séduisante, elle n'en demeure par moins réductrice et les mécanismes cognitifs sous-jacents représentent autant d'hypothèses comportementales réfutables. Aussi, à partir des années cinquante, des chercheurs notamment américains mèneront une série de travaux destinés à compléter et enrichir le modèle, en s'interrogeant sur la nature des relations économiques observables dans les organisations et sur les marchés.

En premier lieu, c'est la notion même de rationalité parfaite ou substantielle qui est remise en cause : l'incertitude qui entoure la plupart des situations ne permet pas aux agents de prendre des décisions optimales. H. Simon<sup>84</sup>, (suivi par d'autres auteurs parmi lesquels R. Cyert et J. March<sup>85</sup>) a en effet montré que cette rationalité est limitée, les acteurs ayant des difficultés à stocker et à traiter l'information de manière fiable. Diverses raisons peuvent expliquer cette déficience : le niveau des connaissances et des techniques, l'insuffisance des moyens matériels et immatériels, la

---

<sup>83</sup> Cahuc P. (1993), *La nouvelle micro-économie*, collection Repères, La découverte.

<sup>84</sup> Simon H. (1955), *Models of bounded rationality*, Cambridge, Mass. The M.I.T. Press, 2 volumes.

<sup>85</sup> Cyert R., March J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ., Prentice Hall.

faiblesse des mécanismes cognitifs, les capacités réduites de mémorisation et d'anticipation, ainsi que le temps d'enregistrement et de réaction. Il en résulte que ce n'est pas l'optimisation qui est recherchée mais la satisfaction, avec des considérations s'étendant bien au-delà des composantes usuelles du calcul technique et économique. Les agents ne maximiseraient pas leur profit, mais se contenteraient d'un niveau satisfaisant (*satisficing*). Voilà qui relativise sensiblement les hypothèses fondatrices de la pensée néoclassique.

A l'instar des psychologues, H. Simon développe ainsi une forme amendée de la rationalité calculatrice, dite procédurale. Le comportement est rationnel de manière procédurale quand il est le résultat d'une réflexion appropriée, quand bien même celle-ci ne lui permet pas, on l'a vu, d'atteindre de façon strictement optimale le but recherché. Sa rationalité dépend ainsi du processus qui l'a générée. Inversement, le comportement sera considéré comme irrationnel quand il représente une réponse impulsive à des mécanismes affectifs sans une intervention adéquate de la pensée<sup>86</sup>.

### 1.2.2. Le courant contractualiste et la viscosité marchande

Quelques années plus tard, d'autres chercheurs vont compléter ces travaux en s'interrogeant sur la nature des relations économiques observables dans l'univers marchand. Ils vont ainsi fournir au modèle standard le réalisme qui lui faisait défaut, en démontrant que l'information est imparfaite, que le recours au marché induit des coûts spécifiques et que les agents sont opportunistes. La théorie économique standard débouche ainsi sur une nouvelle vision de la coordination marchande, soutenant que toute relation socio-économique se traduit finalement par des contrats implicites ou explicites entre les individus. Ce sont ces contrats qui guident et bornent le comportement des acteurs, lesquels cherchent toujours à optimiser leur intérêt individuel. Trois piliers soutiennent ce nouveau corpus dit « contractualiste » : la théorie des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence.

La théorie des droits de propriété se propose de montrer la supériorité des systèmes de propriété privée sur les autres formes d'organisation. Selon la théorie, la nature de la propriété influence de manière déterminante les performances des différentes organisations produisant un même *output*. Les firmes ayant le profit pour objectif seraient beaucoup plus efficaces. Pour la firme publique ou pour toute autre organisation sans but lucratif (association, mutuelle, coopérative...), la perte subie n'a que peu d'effet sur la richesse de

---

<sup>86</sup> Simon, H.A. (1976). From Substantive to Procedural Rationality, pp. 129-148, in : S.J. Latsis (Ed.). *Method and Appraisal in Economics*. Cambridge, MA, Cambridge University Press. Trad. fr. : *De la rationalité substantive à la rationalité procédurale. Pistes*, n°3, Octobre 1992.

chaque propriétaire. Par contre, tout gaspillage est durement ressenti par l'actionnaire (quoique cela dépende aussi de la taille de l'entreprise) et facilement imputable au responsable qui dirige la firme privée<sup>87</sup>. Le système des droits de propriété permet alors d'intéresser directement les agents aux performances de l'entreprise et d'évacuer ceux jugés non contributifs.

De son côté, la théorie des coûts de transaction remet en cause le marché comme mode d'ajustement optimal, en opposant les structures marchandes et d'entreprise. R. Coase, père fondateur de la théorie, est le premier à avoir mis en évidence que le recours au marché entraînait deux types de coûts : ceux induits par la recherche de « prix adéquats » et ceux liés à la négociation et à la conclusion de contrats pour chaque transaction. Il en déduit que dans certaines situations, l'internalisation des activités au sein d'une entreprise permet d'y échapper. L'existence de la firme est de ce fait légitimée. O. Williamson<sup>88</sup> caractérisera ces situations et proposera une liste de facteurs explicatifs pour le choix entre marché et entreprise.

Enfin, pour sa part, la théorie de l'agence avance que la firme est un lieu virtuel qui sert de scène à l'accomplissement du processus d'équilibre entre les objectifs conflictuels des individus. Selon M.C. Jensen et W.H. Meckling<sup>89</sup>, une relation d'agence est entendue comme un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes (les mandants ou principaux), ont recours au service d'une autre personne (le mandataire ou l'agent) pour accomplir en son nom une tâche quelconque, impliquant par là même une délégation de nature décisionnelle. La difficulté de ce type de contrat réside dans le fait que le principal n'a pas les moyens de contrôler la loyauté de son agent. Ce dernier détient des informations de façon exclusive ; il en résulte que le contrat est nécessairement incomplet et que le mandant ne peut maîtriser parfaitement les agissements du mandataire sans supporter un ensemble de coûts spécifiques. Un système d'incitation et de contrôle doit donc être mis en place en déterminant le dispositif contractuel qui permettra de minimiser ces coûts.

En ouvrant la boîte noire pour y introduire les logiques organisationnelles, ces trois théories ont, de la sorte, donné à la pensée néoclassique une solide assise conceptuelle. Elles ont surtout ôté à la science économique sa naïveté initiale, pour la rendre plus pragmatique en introduisant des facteurs de viscosité marchande.

---

<sup>87</sup> Tezenas du Montcel H., Simon Y. (1977), « Théorie de la firme et réforme de l'entreprise. Revue de la théorie des droits de propriété », *Revue économique*, n°3.

<sup>88</sup> Williamson O. (1975), *Markets and Hierarchies. Analysis and Anti-Trust Implications*, The Free Press, New York.

<sup>89</sup> Jensen M.C., Meckling W.H. (1973), « Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Cost, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, n° 3.

Le courant contractualiste a ainsi largement contribué à renforcer la crédibilité de la théorie économique standard. Pour autant, ses soubassements conceptuels et méthodologiques n'ont pas évolué : elle demeure encore et toujours une économie de la rationalité individuelle (optimisatrice dans un premier temps, limitée dans un second temps) et des calculs utilitaristes. Or, cet attachement aux hypothèses originelles engendre nombre d'insatisfactions auprès des chercheurs reconnaissant que le modèle, même enrichi, ne parvient toujours pas à rendre compte efficacement de la réalité des phénomènes économiques et sociaux.

## 2. CRITIQUE MÉTHODOLOGIQUE ET ONTOLOGIQUE DU MODÈLE STANDARD

Force est d'admettre que le modèle standard, même amendé et étendu à la firme n'est pas en mesure de combler toutes les attentes : la vie économique nous fournit de multiples exemples de comportements qui sont incompréhensibles, si l'acteur est l'inflexible machine à calculer que nous dépeint la microéconomie classique. Dans ces conditions, il apparaît clairement que le langage de la rationalité, optimisatrice puis limitée apparaît trop pauvre et trop réducteur pour découvrir efficacement la logique de la conduite humaine.

### 2.1. Remise en cause de l'individualisme méthodologique

Par delà la rationalité, tout travail de recherche en sciences sociales renvoie inévitablement vers la place de l'individu dans la société. Or, celle-ci n'est pas donnée comme telle (c'est en tout cas la posture que nous soutenons) mais repose, au moins en partie, sur la conception personnelle que possède le chercheur sur l'état du monde chercheur se fait et plus précisément des moteurs de l'action humaine : l'être est-il libre, le contexte n'étant qu'un système de contraintes avec lequel il lui faut composer ? Ou bien faut-il soutenir que les structures collectives *lato sensu* le déterminent dans ses comportements et ses jugements ? Deux principales méthodologies tendent alors à se dégager.

#### 2.1.1. Deux approches

Selon R. Boudon (1986)<sup>90</sup>, la première, l'individualisme méthodologique, consiste pour expliquer un phénomène quelconque, à reconstruire les motivations des individus concernés et à appréhender ce phénomène comme le résultat des comportements individuels dictés par ces motivations. La présence et l'influence de « dispositifs collectifs » ou de

---

<sup>90</sup> Boudon R. (1986), « Individualisme et holisme dans les sciences sociales », in Birnbaum P., Leca J. (dir.), *Sur l'individualisme*, Presses de la FNSP, Paris.

« cadres communs » ne sont pas rejetées mais représentent le fruit du comportement des individus pris isolément.

L'individualisme méthodologique supposera, comme point de départ, une situation fictive où seuls des individus sont mis en scène (Raveaud, 2004)<sup>91</sup> ; il s'agira alors de faire émerger de façon spéculative des « objets » collectifs, comme des règles ou institutions. Ainsi, le chercheur créera un espace vierge au milieu duquel il placera un groupe de personnes contraintes de résoudre des problèmes de coordination ; on postulera au départ qu'aucun référent commun ne leur permet de choisir une solution plutôt qu'une autre. L'intérêt de la tâche résidera alors non pas dans la façon dont les acteurs mobilisent une règle (puisqu'elle n'existe pas) mais dans leur capacité à créer de l'accord *ex nihilo* dans un échange économique. Il ne s'agit pas d'estimer que ces repères sont *préalablement* donnés, mais de comprendre comment ils émergent d'un agrégat d'actions individuelles (Palombarini, 1999)<sup>92</sup>. A cet effet, la théorie des jeux fournira une aide précieuse à la réflexion.

La seconde approche, le holisme méthodologique, renverse pour sa part le raisonnement : les phénomènes sociaux ne peuvent s'expliquer qu'en invoquant les propriétés d'entités irréductiblement supra-individuelles, telles que la culture, les structures ou les institutions. Ce point de vue commandera alors de considérer au départ la présence d'« objets » collectifs préexistants et d'observer en aval le comportement des individus pour résoudre des situations de coordination indécidables par le seul calcul.

L'idée est ainsi défendue que les « cadres communs » préexistent les personnes et que celles-ci sont immergées dans des relations et des situations au sein desquelles elles agissent. Face à un phénomène économique, le holisme méthodologique supposera alors que soient identifiés en amont les dispositifs (juridiques, économiques, sociaux, affectifs ...) qui définissent le contexte d'action des individus avant de s'intéresser à l'action de ces mêmes individus.

E. Durkheim résume le positionnement en trois assertions : 1) Le groupe forme un tout qui est plus que la somme de ses parties, 2) la société restreint (au sens de « contraint ») les choix individuels, 3) la structure sociale influence les comportements individuels.

L'opposition fondamentale entre les deux approches tient essentiellement dans une conception fort différente du niveau d'intentionnalité qui

---

<sup>91</sup> Raveaud G. (2004), « Causalité, holisme méthodologique et modélisation « critique » en économie », document de travail, UMR 8533 du CNRS, n° 04-01, janvier.

<sup>92</sup> Palombarini S. (1999), intervention orale : « Intérêts et limites de la notion de règle chez Hayek : un éclairage par la comparaison avec l'économie des conventions » séminaire du CEPM organisé le 18 octobre par Nathalie Richebé, LAEDIX/FORUM, Université Paris X Nanterre.

habite la personne. Par intentionnalité, nous entendons la faculté d'un individu, lorsqu'il vit un événement, à introspecter les raisons profondes qui ont déterminé son comportement et ainsi en confirmer ou moduler le contenu<sup>93</sup> (Binswanger, 1987). Ainsi, l'individualisme méthodologique attribue à la personne un degré d'intentionnalité élevé : celle-ci est entendue comme un être « éveillé », estimant qu'il lui faut coopérer pour optimiser son bien-être au sein de la collectivité. Sa démarche utilitariste est à ce point perceptible que certains chercheurs n'ont pas hésité à construire des modèles comportementaux fondés sur les mathématiques.

A l'opposé, le holisme méthodologique prête à l'individu une intentionnalité faible, « englué » dans des structures sociales sur lesquelles il ne peut agir. Sa conduite, échappant en partie à sa raison profonde, se réfère plutôt à des choix collectifs auxquels il se conforme. Parfois même, les règles de coordination sont à ce point intégrées, qu'il en perd toute conscience. Suivies par automatisme, la question de leur légitimité ne se pose même plus. Cette reconnaissance d'objets collectifs nous entraîne alors à passer d'une *perspective ascendante* (les individus créent de l'accord) à une *perspective descendante* (les accords collectifs orientent les comportements).

Il est clair que, durant plus de deux siècles, l'essor de la pensée économique standard s'est réalisé dans le giron de l'individualisme méthodologique, considérant que seuls les individus ont des buts et que chacun d'entre eux agit selon ses intérêts dans un contexte fixé. Cependant, cette posture est loin d'avoir séduit tous les économistes et un courant de critiques a progressivement émergé pour remettre en cause une conception de la décision jugée trop irréaliste. Les études empiriques démontrent en effet que les individus ne se comportent pas comme le raisonnement typiquement stratégique nous inciterait à le croire. Par conséquent, son caractère opératoire perd une grande partie de sa pertinence même si personne ne songe à remettre en cause son apport conceptuel.

Pour cette raison certainement, la posture holiste parvient à séduire des chercheurs qualifiés d'hétérodoxes ; ils demeurent néanmoins largement minoritaires en sciences économiques et quasi inexistantes en sciences de gestion.

Il est notamment fait reproche au holisme d'ignorer l'acteur et sa capacité de décision au profit d'objets collectifs. Tout porte à croire qu'il s'agit là d'un malentendu car cette orientation méthodologique ne consiste pas à déplacer le centre d'intérêt ; *in fine*, c'est bien à l'homme que le chercheur s'intéresse, mais son action est observée dans des situations qui le précèdent et immergée dans un bain social. La pensée est fort bien résumée

---

<sup>93</sup> Binswanger L. (1987), *Mélancolie et manie*, Puf, (éd. orig. allemande 1960), Paris.

par cette réflexion d'E. Durkheim<sup>94</sup> (1893, p. 342, cité par Defalvard, 2000, p. 21)<sup>95</sup> : « *En voilà assez, pensons-nous, pour répondre à ceux qui croient prouver que tout est individuel dans la vie sociale, parce que la société n'est faite que d'individus. Sans doute, elle n'a pas d'autre substrat ; mais parce que les individus forment une société, des phénomènes nouveaux se produisent qui réagissent sur les consciences individuelles, les forment en grande partie* ».

### 2.1.2. Un déplacement du champ d'étude

Reconnaissons, en revanche, qu'un tel parti pris entraîne un déplacement du champ d'étude. L'économie d'échange cède la place à une économie de partage (Defalvard, 2000) : les membres d'une organisation ne sont pas mus par un calcul rigoureusement utilitariste résidant dans l'échange de ressources (travail, capital, compétences, information ...). Bien sûr, il n'échappe à personne qu'un individu use de sa capacité de calcul mais dans le même temps, celle-ci est largement amoindrie par la présence en surplomb de repères collectifs que les membres d'un groupe doivent partager pour se coordonner. Cela relève parfois de l'usage, de rites, d'un code d'honneur, d'une déontologie, de croyances, d'affects, de solidarité de corps... Pour la suite, nous rangerons ces dispositifs hétérogènes derrière le concept unificateur de convention. Issue d'un courant de pensée datant du début des années 80, la convention est entendue comme une régularité comportementale partagée et dont les déterminants échappent en partie aux procédures de calcul. Cela ne signifie pas que les conventions sont des objets extérieurs qui s'imposeraient aux individus comme des produits exogènes de toute activité humaine. Bien au contraire, elles en émergent historiquement et prennent parfois leurs racines dans les négociations, les luttes ou les conflits. Néanmoins, une fois institués, ces cadres dominent les personnes et orientent leurs conduites même s'ils ne les cloisonnent pas. Prenons l'exemple du langage. Celui-ci tire bien ses origines de l'activité humaine : la nécessité de communiquer et d'exprimer la pensée a poussé les hommes à construire peu à peu un système de signes sonores et scripturaux qui ne leur était aucunement livré comme un produit « extérieur » par on ne sait quelle divinité. Il n'est pas moins vrai que le dispositif prend aussitôt ses distances si bien que chaque membre d'une population s'y réfère et l'adopte. Evidemment le processus d'élaboration n'est nullement ponctuel. Il est

---

<sup>94</sup> Durkheim E. (1893), *De la division du travail social*. Réédité par PUF en 1986, coll. Quadrige, Paris.

<sup>95</sup> Defalvard H. (2000), « L'Économie des Conventions à l'école des institutions », *Document de travail n°02*, Université de Marne-la-Vallée et Centre d'études de l'emploi, juillet.

continu et le langage évoluera aussi longtemps que les individus s'y conformeront.

Sous cet angle, l'approche holiste et conventionnaliste n'est en rien incompatible avec l'idée que l'individu forme la substance même de la vie sociale ; seule change la manière dont on appréhende l'origine de ses actes. Ce point est d'ailleurs crucial en matière de rationalité : ce qui la différencie essentiellement de l'individualisme méthodologique, rappelons-le, c'est la dose d'« intentionnalité » pure qu'elle instille dans la rationalité de l'agent.

## 2.2. De la souveraineté à l'assujettissement

Une vision plus élargie, plus critique et surtout plus réaliste des capacités humaines en matière de rationalité nous invite alors à reconsidérer le statut de l'acteur économique. Sa prétendue souveraineté est largement affectée du fait de l'incertitude permanente qui caractérise l'univers décisionnel ; on vient de le voir, elle l'est aussi, en raison de la dépendance du sujet aux groupes d'appartenance et des institutions qui le surplombent.

### 2.2.1. L'incertitude cognitive

L'incertitude peut s'apparenter à une situation dans laquelle les facteurs qui influent sur l'action d'une personne en prise avec un problème existentiel ou pratique, ne sont pas tous déterminables ou prévisibles. J.M. Keynes<sup>96</sup>, toujours dans son ouvrage *La théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie* (1936), avait sur ce point alerté sa communauté : l'incertitude ne saurait se confondre avec un concept voisin, le « probable ». Un événement probabiliste est sûr, le futur probable n'est pas hypothétique. La certitude qu'il pleuvra n'est pas discutable. Seul l'est le nombre de jours à attendre la pluie. Il est toujours possible de calculer précisément une probabilité de réalisation ou bien un nombre moyen de jours à patienter. L'incertitude est plus embarrassante parce qu'elle échappe à tout calcul, qu'elles soient simples ou radicales, deux séries de facteurs externes et internes sont génératrices d'incertitudes :

- Facteur interne 1 : les capacités. La théorie économique postule un individu, l'*homo-economicus*, doté de capacités cognitives remarquables ; capable de répertorier toutes les options, d'apprécier précisément les occurrences, il lui est possible de choisir une solution optimale. Cependant, H. Simon (1955) l'a montré, cette vision théorique est quelque peu éloignée de la réalité et les individus, dont on observe les pratiques, se contentent d'aptitudes limitées. La quantité de données à intégrer, à supposer que

---

<sup>96</sup> Keynes J.M. (1936), *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, traduction française (1968), Payot.

celles-ci soient connues, est trop élevée pour être traitée par leurs seules capacités cognitives.

- Facteur interne 2 : le temps. Le temps est aussi facteur d'incertitude. « Entre la souveraineté de l'individu et la décision qu'il prend, s'inscrit le temps auquel il se réfère. De là vient l'incertitude sur l'état futur du monde dans lequel il agira. »<sup>97</sup> (Gomez, 1996, p. 169). En effet, comment un individu situé à l'instant présent peut-il avoir connaissance des conditions relatives à l'instant futur, moment à partir duquel sa décision prendra effet, alors que celles-ci dépendent de ce qu'il décidera ? Sauf à considérer que les règles de choix qui auront cours dans le futur sont identiques à celles qui régissent le présent, assertion totalement utopique, l'un ne se déduisant pas de l'autre, une personne est incapable de faire un choix parfait, faute de référentiel temporel. Si l'on considère l'impossibilité de prévoir toute la chaîne de conséquences pour chaque option qui s'ouvre, les valeurs qui lui sont attachées sont imaginées en l'absence d'informations complètes.

- Facteur externe 1 : l'information. L'information n'est pas toujours disponible. Elle peut être cachée ou plus simplement dispersée. Certes, les nouvelles technologies ont modifié la donne ; il n'en demeure pas moins que la surabondance de données peut tout aussi bien plonger l'individu dans l'embarras. De surcroît, l'accès à la bonne information entraîne des coûts liés à leur recherche, leur traitement mais aussi à la vérification de leur pertinence sans qu'on puisse préjuger du résultat.

- Facteur externe 2 : les autres. Les autres contribuent tout autant à limiter la souveraineté de l'individu. Lorsque ce dernier exerce un choix, il n'est pas isolé d'un contexte social qui contraint son action. La réaction des autres constitue alors une donnée imprévisible qu'il ne peut intégrer dans son calcul : conformément à la théorie des jeux, une incertitude supplémentaire naît de son action dans un univers social où d'autres sujets décident librement et accomplissent des actions qui s'entrecroisent avec les siennes. Les difficultés liées à la prévision individuelle des conditions futures sont alors renforcées par une anticipation obligatoire sur le comportement d'autrui.

Interférant de façon incontrôlable avec les intentions ou les projets des agents, les quatre facteurs décrits remettent en cause l'autonomie et la rationalité substantielle de l'individu, parce qu'il ne dispose pas réellement des moyens lui permettant de calculer une solution plus efficace qu'une autre.

Aussi, depuis plus d'une trentaine d'années, l'intégration de l'incertitude est venue bouleverser le postulat économique de la rationalité parfaite, de

---

<sup>97</sup> Gomez P.Y., (1996), *Le Gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, InterEditions, Paris.

sorte que la mécanique microéconomique s'est considérablement complexifiée. C'est là d'ailleurs tout le drame d'une science altière qui découvre l'incertitude, alors qu'elle n'a cessé pendant plusieurs siècles de vouloir passer pour une science dure en recourant à des modèles de certitude empruntés à d'autres champs scientifiques comme les mathématiques. Aussi, le traitement de l'incertitude, concept « mou », se prête assez difficilement aux modes calculatoires de la pensée dominante. On conviendra aisément que cet état est fort peu compatible avec les hypothèses de la théorie économique standard rappelées plus haut. On l'a vu, celles-ci ne tiennent qu'en admettant l'existence d'une rationalité illimitée puis substantielle.

### 2.2.2. Un relâchement de l'autodétermination

Le cœur de la pensée néoclassique est occupé par un acteur autonome ; ses décisions sont prises indépendamment de celles des autres. Si les interférences ne sont pour autant ignorées, l'individu est néanmoins doté d'un esprit suffisamment libre pour que son comportement échappe aux pressions collectives. En ce sens, l'acteur économique du modèle standard est autodéterminé.

Si H. Simon n'a pas ménagé le concept de rationalité en montrant ses limites, toutefois, il n'est pas sorti de ce paradigme individualiste : les agents ne peuvent rechercher l'optimisation et doivent se contenter d'un certain niveau de satisfaction avec les moyens dont ils disposent *individuellement*. Les travaux du pionnier américain de l'intelligence artificielle ne semblent pas avoir suffisamment intégré le rôle et l'influence du groupe dans les processus décisionnels.

D'autres auteurs, en revanche, n'ont pas hésité à s'engager dans cette voie en remettant en cause la prétendue autonomie des acteurs. A commencer par J.M. Keynes<sup>98</sup>, dont la reconnaissance des apports en matière de rationalité par la communauté scientifique fut tardive. Ce dernier réfute l'idée qu'un individu puisse connaître isolément l'ensemble des événements susceptibles d'affecter sa décision ; les agents économiques n'apprécient le champ des possibles qu'à partir d'une connaissance limitée des faits. Aussi, le mécanisme de décision est autrement plus complexe et subtil : en l'absence d'une connaissance préalable de l'avenir donné, attribuer une probabilité à un événement ne relève plus du calcul, mais d'une opération de jugement. J.M. Keynes parle alors d'incertitude *radicale* et soutient que l'agent ne peut la surmonter de façon autonome. Aussi, ses choix ne sont pas

---

<sup>98</sup> Keynes J.M. (1936), *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, traduction française (1968), Payot, cité par Chaserant C., Thévenon O. (2001), « Aux origines de la théorie économique des conventions : prix, règles et représentations » in Batifoulier P. (dir.), *Théorie des conventions*, pp. 37-61.

uniquement guidés par la seule rationalité individuelle mais également par la recherche du comportement dominant comme référence normative, débouchant ainsi sur la réalisation des faits anticipés.

C'est aussi le point de vue défendu par de nombreux chercheurs béhavioristes qui ont rapidement balayé le mythe de Robinson isolé prompt à manoeuvrer les leviers marchands pour contracter avec son prochain. L'individu agit rarement seul et le serait-il que sa condition sociale et son immersion quasi permanente dans la foule humaine dissipent toute idée d'autodétermination même relative.

Ainsi, si l'incertitude contextuelle ébranle la souveraineté de l'*homo-oeconomicus*, sa dépendance au collectif réduit plus encore son autodétermination.

### **3. VERS UNE RATIONALITÉ MIMÉTIQUE**

Nous venons de défendre l'idée selon laquelle l'autonomie décisionnelle de l'individu était largement affectée par les différents facteurs d'incertitude ainsi que son immersion quasi constante dans un bain social. Nous allons voir à présent que, face à ces situations d'indétermination, une solution consiste à conformer son comportement sur celui qu'on sait être communément admis dans ces conditions. Sa légitimité repose moins sur sa pertinence intrinsèque que sur son adoption généralisée : peu importe le sens de notre conduite, l'essentiel est que nous roulions tous dans le même sens. Ainsi, l'appropriation par chacun des régularités comportementales se présente comme un mode de coordination permettant aux individus de résoudre des problèmes insolubles par leur seul calcul individuel.

#### **3.1. Le comportement dominant comme référence normative**

Rappelons que l'individu rationnel des néo-classiques ignore l'incertitude dans la mesure où le comportement des autres agents est pour lui parfaitement prévisible et n'a pas d'effet sur ses propres agissements (indépendance des fonctions de préférence). Face à l'irréalisme d'une telle hypothèse, différents courants hétérodoxes, s'inspirant de champs disciplinaires connexes tels que la philosophie, la sociologie ou encore l'anthropologie, se sont attachés à poser sur la conduite humaine, dans les organisations, des regards novateurs : des théories dites « évolutionnistes » à l'école de la « régulation », on s'accorde à considérer que l'entreprise n'est pas qu'un espace regroupant des actions individuelles et utilitaires. Par ailleurs, la coopération des individus n'est pas uniquement un échange financier reposant sur un calcul soumis aux déterminismes économiques. Ces différentes écoles relèvent la présence d'éléments culturels internes à l'entreprise régulant les rapports sociaux; il émerge ainsi des acteurs une

aptitude collective à dépasser les divergences pour créer des régularités partagées et donner une véritable cohésion à l'entreprise<sup>99</sup> (Scott, 1987). Autrement dit, les recherches mettent en évidence plusieurs formes d'arrangements internes, susceptibles d'expliquer comment l'action collective dans l'entreprise est capable de s'ordonner autour d'un programme fédérateur : un mouvement communautaire inscrit dans le social s'appuyant sur des accords partagés. Au coeur de ces modèles, la branche sociologique de la théorie des conventions<sup>100</sup> propose une grille de compréhension qui substitue une forme de réflexe mimétique à la rationalité classique..

Selon cette approche, le contexte dans lequel les acteurs inscrivent leur action n'est pas risqué, mais incertain. Or, en situation d'incertitude, l'individu choisit non pas de façon autonome en référence à une rationalité immanente, mais en adaptant son comportement à ce qu'il présume être normal ; il se conforme ainsi à des régularités qu'il observe, qu'il anticipe ou qu'il a préalablement intégrées. La convention devient alors, selon P.Y. Gomez (1997), « un système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix. Elle permet de rendre raisonnable, c'est-à-dire de donner une raison, un sens, aux choix individuels. Ce sens est commun : c'est parce que tout le monde est supposé rationaliser d'une certaine façon que chacun agit de la sorte, ce qui confirme que tout le monde agit de la sorte... Les conventions et les individus existent en même temps. Les individus ne peuvent décider que parce qu'il existe des conventions et les conventions n'existent que parce que les individus les adoptent (p. 67) »<sup>101</sup>.

---

<sup>99</sup> Scott W.R. (1987), « The adolescence of institutional theory », *Administrative Science Quarterly*, Vol 32, pp. 493-511.

<sup>100</sup> Le courant conventionnaliste a peu à peu donné le jour à deux approches des conventions. La première dite stratégique et d'inspiration anglo-saxonne, situe la convention au niveau du comportement. Son adoption est uniquement suivie par intérêt : la seule sanction est l'échec de la coordination (exemple : la conduite à droite ou les rameurs de Hume (1740)). La convention n'est alors qu'un choix de comportement individuel destiné à rendre possible l'action collective. Les outils de la théorie des jeux sont ici largement sollicités par les chercheurs. La seconde, que nous qualifions « approche sociologique », de filiation française, adopte une posture plus holiste (même si elle s'en défend) en élevant cette fois-ci la convention au-dessus des acteurs : ceux-là ont besoin de se référer à des principes communs pour résoudre l'incertitude induite. L'attention du chercheur n'est plus concentrée sur le jeu que mène l'acteur pour résoudre un problème de coordination mais sur la façon dont sa conduite est orientée par des principes supérieurs.

<sup>101</sup> Gomez P.Y. (1997), « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue française de gestion*, n°112, janv.- fév., pp. 64-77.

B. de Montmorillon<sup>102</sup> (1999) qualifie de rationalité mimétique ce type de conduite ; dans une situation d'incertitude radicale, il n'est possible de décider qu'à partir de l'idée que l'on se fait des critères de décision des autres acteurs. Autrement dit, c'est l'observation du comportement d'autrui qui permet à l'agent de surmonter cette situation de crise et décider. Le mimétisme devient ainsi la seule conduite rationnelle : s'il ne sait pas comment agir, les autres le savent peut-être ; dans ce cas, l'individu en tirera alors profit, et s'ils ne savent pas, il pourra toujours justifier son action par celle des autres.

Une série d'expériences assez surprenantes dirigées par S. Asch en 1951<sup>103</sup>, illustre très efficacement le phénomène. Une ligne d'une longueur donnée était présentée à six personnes ; on leur demandait ensuite de trouver une ligne de longueur équivalente parmi trois autres. Sur les six personnes interrogées, cinq avaient secrètement reçu comme instruction de choisir lors de chaque test, une ligne manifestement fautive (les trois lignes présentées étaient de longueurs sensiblement différentes, afin qu'aucun doute ne fût possible). Le sujet naïf était placé de telle sorte qu'il pouvait entendre les résultats des autres membres avant de donner le sien. Aussi étonnant que cela puisse paraître, l'expérimentateur constata que la plupart des sujets testés préféraient donner une réponse conforme à l'avis du groupe, quand bien même celui-ci était contraire à ce que leurs yeux pouvaient constater. Cette expérience a permis de montrer que l'individu adapte son comportement à celui du groupe ; plus qu'une adaptation, on peut avancer qu'il abandonne l'initiative de son action à une source externe. L'imitation entraîne ainsi une homogénéisation du comportement. Cette pression collective est d'ailleurs extrêmement subtile, aucun membre du groupe n'exigeant ouvertement la soumission du candidat. Par la suite, des entretiens avec les individus testés ont montré qu'ils n'ont aucunement conscience d'avoir abandonné leur libre arbitre ; ou peut-être ont-ils des difficultés à le reconnaître pour des raisons liées à leur ego. Toujours est-il qu'ils se défendent d'avoir subi l'influence du groupe et prétendent que seule leur propre volonté est responsable de leur choix...

Il y a donc une recherche du comportement dominant, comme la référence normative débouchant ainsi sur la réalisation des faits anticipés. L'exemple le plus couramment cité pour expliciter ce raisonnement est celui du concours de photographie utilisé par J.M. Keynes. L'objectif y est, pour gagner, de découvrir quelle photo remportera le concours. Ainsi, chaque

---

<sup>102</sup> Montmorillon B. (1999), « Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise », in Koenig G. (dir.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21ème siècle*, Economica, Paris, pp. 171-198.

<sup>103</sup> Ces expériences sont décrites par le psychologue S. Milgram dans son ouvrage, *Soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy, Paris, 1986.

participant ne désignera pas la photo en fonction de son propre critère de choix, mais celle qui sera susceptible de remporter le plus grand nombre de suffrages. Une réflexion et une anticipation sur le jugement d'autrui sont alors nécessaires pour s'y conformer.

Pour P.Y. Gomez (1996), il s'agit là d'un processus de rationalisation : « en s'intéressant à la rationalisation, on cherche à savoir selon quels procédés et quelles techniques les individus donnent la *raison* de leurs décisions. En d'autres termes, comment ils rendent compte de la raison qui les anime. On abandonne alors la métaphysique de la raison transcendante et universelle, et l'infrastructure des discours sur le cognitif, qui en est la version laïque, pour s'appliquer à comprendre selon quelles modalités les individus rendent leurs décisions rationnelles auprès des autres (p. 181) ».

Adapter sa conduite à une norme n'a bien entendu rien d'irrationnel. Au contraire, la polarisation résulte de comportements rationnels : les agents économiques, plutôt que de s'adonner à d'interminables voire impossibles calculs ont tout intérêt à se conformer à la convention, comportement dominant, admis et reconnu par la collectivité. Sans doute convient-il alors de souligner que ladite convention ne s'impose pas pour autant : elle ne contraint pas les comportements individuels, elle les guide en proposant à l'individu un système de repères. C'est parce qu'une collectivité y souscrit qu'une convention existe, chacun trouvant normal et bénéfique de s'y référer. Reprenant la théorie des jeux, R. Boyer et A. Orléan (1989) montrent que « s'il existe un petit nombre d'individus qui ne se conforment pas à la convention, ils obtiennent une utilité moindre que celle qu'ils eussent obtenue en suivant la convention (p. 239) »<sup>104</sup>. Chacun a donc tout intérêt à adhérer à la convention pour maximiser son bien-être.

En revanche, elle entraîne un état de soumission librement consenti ; lorsqu'il pénètre sur le territoire d'une convention, l'individu en accepte le contrôle. Dès lors, il ne se voit plus comme l'auteur de ses actes qui n'ont plus pour origine sa raison profonde, mais sont plutôt imputables aux prescriptions de la conduite communément admise. Sa conscience est alors « mise en veilleuse » et s'en suit une perte du sens de la responsabilité. On mesure là la distance qui nous sépare de l'*homo œconomicus*, doté d'une rationalité souveraine, mobilisant toutes ses capacités cognitives pour associer à chacun de ses choix les coûts et avantages induits. Ici, l'individu ne s'engage pas dans des processus calculatoires, il se contente d'agir conformément au comportement qu'il a simplement repéré comme étant localement dominant, ce qu'on ne saurait lui reprocher. Ainsi, l'individu rassuré s'abandonne aux conventions qui régissent la vie collective. De la

---

<sup>104</sup> Boyer R., Orléan A. (1989), « Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire », *Revue économique*, n°2, mars, pp. 233-272.

même façon qu'il assimile progressivement les règles du langage pour communiquer, il intériorise depuis son plus jeune âge et tout au long de son existence, les conventions qui permettent de satisfaire aux exigences de la communauté et l'aideront à s'y épanouir. Certes, il pourrait s'y opposer, mais ce ne serait pas son intérêt, cette sage soumission lui procurant maints avantages :

- d'abord, rappelons-le, elle évite les calculs censés résoudre les difficultés liées aux situations d'incertitude ; ces calculs lui étant, au demeurant, le plus souvent inaccessibles parce qu'infinis ;

- ensuite, elle permet de justifier d'autant plus facilement ses actes, que ceux-ci sont conformes à ce que font les autres et ce qu'ils attendent de lui ; s'il y a erreur, elle sera collective et donc plus facilement pardonnable ; c'est le principe de justification : l'individu *rationalise* ses actes par la conformité ;

- enfin, l'individu qui se soumet à la convention gagne la reconnaissance de ses pairs et renforce par la même occasion son intégration au groupe. A sa propre existence et ses particularités qui font sa personnalité, il substitue celle du groupe, renforçant ainsi le sentiment d'appartenir à un collectif.

A *contrario*, la dissidence conventionnelle entraîne des sanctions : l'abaissement du statut de l'individu dans le groupe, l'infamie, et parfois, plus grave, son bannissement. Le sociologue J.D. Reynaud (1989) reconnaît que l'exclusion est la sanction majeure : « celui qui ne suit pas les règles et qui veut les ignorer, ne se heurte pas seulement à la désapprobation ou à la mauvaise humeur du groupe. Il en est retranché (p. 39). »<sup>105</sup>.

D'aucun pourraient alors penser que se conformer à une norme comportementale n'est que le résultat d'une autre forme de calcul. La rationalité demeurerait ainsi calculatrice. Ce serait, à notre avis, faire un contresens car le processus relève moins d'un *calcul économique*<sup>106</sup> que d'un *raisonnement d'ordre sociologique* : puisque le calcul *stricto sensu* ne me permet pas d'apporter une réponse acceptable dans une situation donnée, je fais le raisonnement que l'adoption d'un comportement normalisé est préférable. Autrement dit le bien-être que l'adhésion procure à l'individu (besoin de protection, d'appartenance et d'estime) l'emporte sur l'effort à consentir (perte d'autonomie, perte économique). Et encore, c'est faire là

---

<sup>105</sup> Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.

<sup>106</sup> Issu du mot d'origine latine *calculus*, caillou (les bergers comptabilisaient, dit-on, leurs moutons avec des cailloux dans un pot à l'entrée et à la sortie de la bergerie), le calcul est une combinaison (obéissant à des règles précises) de symboles (généralement des nombres) avec des opérateurs (dont les plus simples sont l'addition, la soustraction, la multiplication et la division) pour obtenir un résultat précis.

l'hypothèse que la conformité à la convention est consciente et délibérée, ce qui est loin d'être le cas le plus courant. Nous savons fort bien que ce type de processus tend à l'usage à se dissiper rapidement, pour laisser place à un automatisme comportemental.

### **3.2. Le mimétisme, pièce maîtresse du modèle hétérodoxe**

Ainsi, l'agent échappe à l'état d'incertitude et reste engagé dans les processus de coordination en faisant siennes les conventions d'un groupe (restreint ou vaste). Il intègre un langage social commun lui permettant d'en devenir un membre à part entière.

Paradoxalement, c'est le groupe qui confère à la personne une épaisseur sociale et construit son individualité. Dans une certaine mesure, nous sommes la duplication de nos pairs. L'ethnométhodologue A. Coulon (1993) nous apporte un éclairage supplémentaire : « une fois affiliés, les membres n'ont pas besoin de s'interroger sur ce qu'ils font. Ils connaissent les orientations implicites de leurs conduites et acceptent les routines inscrites dans les pratiques sociales. C'est ce qui fait qu'on n'est pas étranger à sa propre culture, et qu'à l'inverse les conduites ou les questions d'un étranger peuvent nous sembler incompréhensibles. Un membre, ce n'est donc pas seulement une personne qui respire et qui pense. C'est une personne dotée d'un ensemble de procédures, de méthodes, d'activités, de savoir-faire, qui la rendent capable d'inventer des dispositifs d'adaptation pour donner du sens au monde qui l'entoure. C'est quelqu'un qui, ayant incorporé les ethnométhodes d'un groupe social considéré, exhibe « naturellement » la compétence sociale qui l'agrège à ce groupe et qui lui permet de se faire reconnaître et accepter (p. 44) »<sup>107</sup>. Nous rajouterons que cette « capitulation idéologique » constitue le soubassement comportemental essentiel à la survie de tout collectif.

Instinct grégaire, sentiment d'appartenance et besoin de normalité confortent ainsi les individus dans leur conduite d'imitation collective. Les économistes des conventions ont bien cerné le mécanisme : ce phénomène s'autoréalise, chaque personne voyant son action conforme au mouvement collectif, se construit ainsi une réalité conventionnelle et mimétique. La production d'une « objectivité » émanant d'un groupe d'acteurs s'imitant collectivement a tendance à se renforcer lorsqu'augmente le nombre de ceux-ci. Ce principe est fort bien analysé par J.P. Dupuy (1989), quand il écrit que « les rumeurs les plus absurdes peuvent polariser une foule unanime sur l'objet le plus inattendu, chacun trouvant la preuve de sa valeur dans le regard ou l'action de tous les autres. Le processus se déroule en deux temps : le premier est celui du jeu spéculaire et spéculatif dans lequel chacun

---

<sup>107</sup> Coulon A. (1993), *L'ethnométhodologie*, Presse Universitaire de France, Paris.

guette chez les autres les signes d'un savoir convoité et qui finit tôt ou tard par précipiter tout le monde dans la même direction ; le second est la stabilisation de l'objet qui a émergé, par oubli de l'arbitraire inhérent aux conditions de sa genèse. L'unanimité qui a présidé à sa naissance le projette, pour un temps, au-dehors du système des acteurs lesquels regardant tous dans le sens qu'il indique, cessent de croiser leurs regards et de s'épier mutuellement (p. 373) »<sup>108</sup>. Les vertus explicatives de la rationalité mimétique sont ainsi très enrichissantes : si l'ensemble des acteurs fondent leurs décisions sur une norme issue du mimétisme collectif, l'état du monde finit, de proche en proche, par ressembler effectivement à celui que les acteurs anticipaient. C'est d'ailleurs ce raisonnement qui a permis à A. Orlean (1999)<sup>109</sup> de décrypter les comportements sur les marchés boursiers et d'expliquer, sous un angle novateur, la formation et l'éclatement des bulles spéculatives. L'effondrement des valeurs Internet au début des années 2000 a fourni une illustration pour le moins brutale du processus : les investisseurs se positionnaient sur des titres au mépris d'indicateurs fondamentaux aléatoires, avec pour seule justification l'anticipation d'une hausse forte. Les achats massifs déclenchaient alors mécaniquement une augmentation des cours confortant ainsi la conviction des investisseurs dans le bien-fondé de leurs anticipations. Les positions acheteuses devenaient encore plus dominantes, contribuant de la sorte à alimenter la bulle. Les analystes détenteurs d'informations financières révélatrices auraient dû, selon toute logique, ramener les foules à la raison. Il n'en fut rien. Ces professionnels n'ont fait que suivre et alimenter l'opinion dominante. Tout avis inverse eut été contraire à la convention. Pour justifier les valorisations retenues, avant et après introduction sur les marchés financiers, de nouveaux indicateurs ont même vu le jour (nombre de visiteurs, nombre de pages vues par jour, nombre d'abonnés, taux de clic ...) et les multiples du résultat ou du chiffre d'affaires avancés n'avaient d'autre légitimité que d'être semblables à ceux observés sur le même secteur. La suite nous montra, hélas, les limites d'une telle rationalité autoréférentielle.

Ces propos rejoignent ceux du philosophe R. Girard (1990)<sup>110</sup>. Le mimétisme, nous dit l'auteur, est une force puissante qui doit être gérée intelligemment, sans quoi elle risque de faire s'effondrer la société. Il est intimement lié à la violence et peut produire des effets désastreux. S'il n'y a pas de « degré », de hiérarchie, d'ordre, la rivalité mimétique peut devenir catastrophique. Avec le développement des médias, « *la technologie*

---

<sup>108</sup> Dupuy J.P., Eymard-Duvernay F, Favereau O., Orlean A., Salais R., Thévenot L. (1989), « Introduction », numéro spécial *Economie des conventions, Revue économique*, mars, pp. 141-145.

<sup>109</sup> Orlean A. (1999), *Le pouvoir de la finance*, Odile Jacob, Paris.

<sup>110</sup> Girard R. (1990), *Shakespeare*, Grasset, Biblio essais, Paris.

*moderne accélère les effets mimétiques ; elle les répète à satiété et étend leur rayon d'action à toute la planète* » (p. 199). R. Girard n'hésite pas à dénoncer le conformisme intellectuel et soutient que la tyrannie de la mode n'a jamais été aussi totale dans les époques précédant la nôtre. C'est le mimétisme qui explique les comportements grégaires, ajoute-t-il.

La véhémence du philosophe ne doit pas nous faire oublier qu'avant tout, le mimétisme est une solution au problème de la coordination collective ; il est une option d'apaisement. Parce que les volontés sont diverses, en orientant uniformément les conduites, il est aussi garant de l'ordre. En apportant une réponse à l'incertitude, le mimétisme devient une pièce essentielle à la mécanique économique et sociale en donnant naissance à des règles auxquelles les agents se conforment sans en avoir toujours la conscience et la lucidité.

Sur ce dernier point, il faut admettre que le degré de conscience et de lucidité diffère selon les chercheurs et les terrains de recherche. A notre sens, P. Bourdieu est de ceux qui ont poussé le plus loin l'analyse des phénomènes de convergence comportementale, en les dotant d'un caractère encore plus « désintentionnalisé ». En exposant le concept d'*habitus*, le sociologue a cherché à montrer que les acteurs sociaux développent des conduites fondées sur des dispositions acquises par socialisation, adaptées aux nécessités du monde, bien qu'elles fussent le plus souvent inconscientes tant elles sont engrammées dans nos esprits.

L'*habitus* révèle ainsi la façon dont les schémas sociaux s'impriment dans nos têtes et nos corps par « intériorisation de l'extériorité ». Autrement dit, l'incorporation non consciente des normes et pratiques véhiculées par les groupes sociaux, aboutit à des similarités d'actions. Evidemment, la vision du chercheur dépasse ici largement le cadre de l'organisation ou du champ économique, pour rejoindre l'univers de la Société et ses classes sociales. Les racines profondes de l'imitation, telles que P. Bourdieu les dévoile diffèrent aussi en ce qu'elles résultent moins d'une conformité ponctuelle au comportement dominant que d'une assimilation progressive et lente des normes de conduite. En effet, du fait de nos origines sociales, de nos premières expériences puis de notre trajectoire de vie des inclinaisons à penser, à percevoir, à faire d'une certaine manière, se forment, de façon le plus souvent inconsciente, dispositions que nous intériorisons et incorporons de façon durable<sup>111</sup>. Il s'agit bien là d'une forme de rationalité, l'individu puisant dans sa « cartographie » interne les moyens de parvenir à ses fins, la coordination sociale.

---

<sup>111</sup> Bourdieu P. (1979), *La distinction : critique sociale du jugement*, éditions de Minuit, collection "Le sens commun", 1979, Paris.

Ainsi, en fonction de la posture méthodologique adoptée (individualisme vs holisme), la rationalité mimétique peut-elle être appréhendée selon une double perspective. Pour les uns, elle est consciente et stratégique : les acteurs mobilisent des régularités comportementales pour s'y conformer et résoudre les problèmes d'incertitude liés à la vie sociale et économique. Pour d'autres, elle est inconsciente, attendu que nos conduites sont largement guidées par des normes sociales et des schémas comportementaux gravés dans nos structures mentales, au point qu'on en oublie l'existence.

## CONCLUSION

Face à l'incertitude cognitive et aux déterminismes sociaux, l'individu n'est pas mû par ses seules capacités d'analyse et un calcul éclairé. Bien au contraire, une grande partie de sa conduite est calée sur les régularités comportementales repérées dans le contexte au sein duquel il évolue. En coordonnant les conduites, la rationalité mimétique constitue ainsi une réponse au chaos. Ciment d'une communauté, elle lui permet de surmonter l'état de désorganisation en invitant ses membres à épouser un ensemble de normes et de valeurs communes. Comme l'a relevé le philosophe E. Dupréel<sup>112</sup> (1925), la conformité aux conventions présente une fonction stabilisatrice : chacun agissant pour des causes différentes, l'accord spontané des esprits et des volontés est une pure utopie. Dès lors, elle substitue à cette variété l'identité d'une règle apaisante quelle que puisse être la diversité des facteurs agissant sur les convenants. En évitant les calculs et spéculations, la rationalité mimétique fournit aux individus les moyens d'échapper à l'incertitude et de déterminer dans quelles directions doivent se porter leurs actions. elle rend surtout ces dernières communicables et justifiables à leurs yeux et aux yeux d'autrui<sup>113</sup> (Brunsson, 1985).

---

<sup>112</sup> Dupréel E. (1925), « Convention et raison », *Revue de Métaphysique et de morale*, pp. 283-310.

<sup>113</sup> Brunsson N. (1985), *The Irrational Organization*, Wiley, Chichester.

2<sup>ème</sup> PARTIE

**EMOTIONS, CULTURE ET RATIONALITE**



## Chapitre 4

### La notion de rationalité et les sciences cognitives

Gérald Bronner

#### INTRODUCTION

Toute personne qui s'exerce à la prévision prend un risque sérieux, mais je crois que l'on en prend peu en affirmant que les rapports entre sciences sociales et sciences cognitives constitueront demain l'une des problématiques les plus saillantes de nos disciplines<sup>114</sup>. Ainsi, les progrès des sciences cognitives et des neurosciences contraignent les sciences sociales à voir sous un jour nouveau certaines de leurs interrogations classiques et fondamentales, en particulier celles relatives à la causalité et au niveau d'abstraction adéquat des concepts mobilisés pour rendre compte des phénomènes sociaux. La façon dont les sciences sociales en général, et la sociologie en particulier, répondront à ces questions engagera durablement leur identité. Il ne s'agit pas d'un débat dont les enjeux seraient purement spéculatifs et sans applications pratiques, il charrie au contraire une charge que je ne crains pas de considérer comme révolutionnaire.

#### 1. LA SOCIOLOGIE COMPRÉHENSIVE MISE EN EXAMEN

Une certaine tradition des sciences sociales considère que l'individu, porteur d'un sens subjectivement visé, est le niveau de réflexion adéquat de l'analyse sociologique. Cette tradition, on le sait, a trouvé, sous la plume de Max Weber une expression solide. Le sociologue allemand plaçait, au cœur même de la définition de la sociologie, le fonctionnement *idealtypique* de la rationalité humaine. Dans un passage souvent cité (1971, p.28), il décrit cette discipline comme « une science qui se propose de comprendre par interprétation l'activité sociale et par là d'expliquer causalement son déroulement et ses effets. Nous entendons par "activité" un comportement humain (...), quand et pour autant que l'agent ou les agents lui communiquent un *sens* subjectif. »

---

<sup>114</sup> Cet article est une version augmentée d'un texte qui fut publié sous le titre « Le ragioni alla prova delle scienze cognitive » dans la revue *Nuova Civiltà delle Macchine*, XXVI, 4, 2008.

Cette acception de la sociologie propose de considérer le sens subjectivement visé comme un moteur fondamental de l'action individuelle et, de ce fait, des phénomènes collectifs qui intéressent les sciences sociales. Ce sens présuppose l'existence d'une unité décisionnelle globalement cohérente : quelque chose comme « un théâtre cartésien ». Et c'est cela qui est remis en question par l'orthodoxie des sciences cognitives, j'y reviendrai. L'enjeu est donc important, car il s'agit du plus petit dénominateur commun de toute méthode compréhensive. Ce plus petit dénominateur selon Boudon (2003) est fondé sur trois postulats. Le premier (P1), qui soutient toute approche actionniste, est celui d'*individualisme* qui affirme que les individus sont les seuls substrats possibles de l'action. Le deuxième postulat (P2), qui est celui de la *compréhension*, affirme que toute activité mentale, qu'elle se traduise ou non en action, peut être comprise c'est-à-dire que le *sens* qu'elle véhicule n'est jamais hors de portée d'un observateur. Le troisième postulat (P3), qui est celui de la *rationalité*, annonce que les conduites individuelles peuvent être décrites la plupart du temps par des raisons, quand bien même celles-ci ne seraient pas toujours clairement perçues par les acteurs eux-mêmes.

Cette sensibilité sociologique peut, sans difficultés réelles, admettre un régime mixte de causalité impliquant des causes efficientes<sup>115</sup> et des raisons<sup>116</sup>. En revanche, elle ne peut renoncer à l'individu et sa rationalité subjective pour rendre compte des phénomènes qu'elle prétend éclairer sans perdre sa raison d'être. Or, c'est bien cette question fondamentale que lui pose l'orthodoxie des sciences cognitives en avançant l'argument que la notion d'individu recouvrerait et, par le fait, dissimulerait des entités infra-individuelles qui seraient les vrais déterminants de l'action.

Cette idée est assez ancienne ; à vrai dire on peut lui trouver plusieurs sources d'inspiration. Elles ont pour point commun, même lorsqu'elles expriment des sensibilités théoriques différentes, de défendre le concept que le moi serait globalement incohérent et qu'il existerait plusieurs « moi » ; la personnalité d'un individu n'étant que l'effet émergent de la juxtaposition de ces « moi » s'exprimant tout à tour selon les circonstances. La pensée psychanalytique a popularisé l'idée qu'il pouvait y avoir, au sein d'un même individu, plusieurs instances mentales éventuellement en conflit (le moi, le ça, le surmoi...). Au-delà de l'héritage freudien, cette thèse s'est largement développée dans un certain nombre de disciplines : la philosophie analytique s'interroge sur des notions comme la *self-deception* (duperie de soi-même), la fausse conscience, la « faiblesse de la volonté » (*weakness of will*), et l'on étudie en sociologie comme en économie (par exemple Dupuy 1997, Elster

---

<sup>115</sup> Ce terme est, bien entendu, emprunté à *La Métaphysique* d'Aristote.

<sup>116</sup> Si l'on admet avec Davidson (1982) que les raisons sont des causes.

1986) les ruptures temporelles de la personnalité, les variations sociales du moi etc.

Même s'il n'est pas le plus radical de ses partisans<sup>117</sup>, Elster (1985) a largement contribué à diffuser cette idée que l'individu est composé d'une société de sous-moi. Cette théorie du soi multiple est défendue de façon plus ou moins ferme selon les auteurs, on la retrouve d'une certaine façon sous la plume de Mc Clennen (1997) ou de Minsky (1988) ou encore sous celle, très déterminée, de Moessinger (1997) pour qui il n'existe pas d'instance centrale de la pensée et peu de coordination entre les instances inférieures (p.79) : « Le contrôle sera exercé tantôt par telle instance, tantôt par telle autre ». Non moins radicales sont les thèses de Lahire (1998) qui voit dans l'unicité du soi une illusion socialement fondée.

Certaines théories anthropologiques parient, elles aussi, sur la discontinuité essentielle de l'esprit humain en particulier lorsqu'elles s'intéressent au phénomène de la croyance. C'est le cas du Lévy-Bruhl repentini des *Carnets* ou, plus explicite encore, de Lévi-Strauss pour qui tout esprit est tiraillé entre un pôle rationnel et un pôle imaginaire, que l'on soit membre d'une société primitive ou non. Il écrit (1962, pp.289-290) à propos de la pensée « logique » (il utilise le terme de « domestiquée » ou « cultivée ») et de la pensée « sauvage » : « Nous comprenons mieux aujourd'hui que les deux puissent coexister et se compénétrer, comme peuvent coexister et se croiser des espèces naturelles, les unes à l'état sauvage, les autres telles que l'agriculture et la domestication les ont transformées. »<sup>118</sup>

Il n'est pas exclu que toutes ces théories puissent trouver, avec le développement des neurosciences, des arguments nouveaux même si l'anthropologue Dan Sperber défendant une position naturaliste et ce qu'il appelle un « cognitivisme fort »,<sup>119</sup> précise que (1997, p.126) : « (...) toute décomposition mécaniste des phénomènes mentaux ne convient pas : il faut une décomposition psychologique qui « parle » à la neurologie. ». C'est d'ailleurs plutôt inspiré par le progrès des sciences cognitives que Sperber propose de mettre en examen la notion d'individu et celle d'unité décisionnelle qu'elle implique. Sperber ne croit pas, en effet, de même que Dennett (1993) qui considère que la pensée n'est pas autre chose qu'une « combinaison d'événements électrochimiques », à l'existence d'un « théâtre cartésien » (dépendant ou non de la glande pinéale). Il ne pense pas que

---

<sup>117</sup> Sans doute peut-on voir chez Kolm (1982) le penseur le plus déterminé de cette théorie.

<sup>118</sup> Une théorie que l'on retrouvera chez Shweder (1977) ou Houdé (1995).

<sup>119</sup> Sperber (1992) distingue le « cognitivisme fort » qui consiste en une explication naturaliste et mécaniste des phénomènes mentaux et le « cognitivisme faible » qui caractérise les sciences sociales en général lorsqu'elles se préoccupent des croyances, des idéologies, des savoirs techniques, etc., en mobilisant les notions de rationalité et de représentations mentales.

l'acteur social et les sens subjectivement visés par lui constituent le niveau approprié de la réflexion sociologique.

Il est vrai que certaines découvertes des neurosciences modifient profondément la conception que l'on est autorisé à se faire de la conscience. La compréhension de l'émergence de la conscience vue comme la conséquence du fonctionnement d'entités infra-individuelles est devenue un des objectifs principaux de ces disciplines. Les expériences menées depuis une trentaine d'années dans ce domaine suggèrent, d'une part, que certains aspects de notre expérience consciente peuvent être dissociés et que, d'autre part, nous pouvons traiter l'information sans en avoir conscience (Cleeremans, 2003). Certaines pathologies du cerveau permettent de mettre en relief cet aspect du fonctionnement de notre esprit. Ainsi, Milner et Goodale (1995) rapportent-ils le cas d'un individu, atteint d'agnosie visuelle, capable d'insérer une enveloppe dans une fente quelle que soit son orientation, mais pas de dessiner celle-ci. Tout se passe pour cet individu, comme s'il existait deux systèmes parallèles de « prise de conscience » de la réalité, l'un endommagé, l'autre pas. Une pathologie en quelque sorte symétrique, le syndrome de Balint, met en scène des individus qui ont accès à une évaluation visuelle et consciente des objets mais pas au régime d'action qui leur permet de les manipuler de façon adéquate.

Beaucoup des expériences menées sur ce genre de questions concernent la perception visuelle consciente, mais certaines ont une visée plus générale. De ce point de vue, les expériences de Benjamin Libet (1983) comptent parmi les plus troublantes. Elles consistent à mesurer l'écart entre le moment où des sujets volontaires prennent conscience de bouger un doigt et celui où l'on peut détecter une activité électrique des aires prémotrices du cerveau. Les résultats montrent que les individus prennent conscience de leur intention de mouvoir leur doigt un tiers de seconde environ après que l'on a pu enregistrer une activation de leurs aires prémotrices. Cela signifie-t-il que la conscience que nous avons d'agir n'est qu'une conséquence du fonctionnement de modules infra-individuels qui échappent à l'emprise de notre volonté ? Si, en effet, la conscience de prendre la décision d'agir est précédée par une activité électrochimique qui est la cause de cette action, alors le régime de la causalité téléologique, celui des fins subjectivement visées, qui constitue la socle de la sociologie compréhensive, se dissout dans celui de la causalité efficiente qui prévaut dans toutes les sciences de la nature. C'est que, dans leur orthodoxie, les sciences cognitives sont *naturalistes*.

Naturalisme est un terme polysémique. D'une part, il a souvent désigné la résolution que certains chercheurs en sciences sociales ont prise de se conformer aux principes et méthodes des sciences de la nature ; d'autre part, - c'est la position que j'étudierai ici -, il qualifie la thèse selon laquelle les

contenus mentaux sont la conséquence d'une activité biologique et donc naturelle. Cette activité biologique est, bien entendu, celle du cerveau et, plus spécifiquement aujourd'hui, celle des neurones.

La position naturaliste trouve peut-être son origine<sup>120</sup> la plus explicite avec les propositions de la désormais désuète phrénologie qui considérait que la forme du crâne humain disait quelque chose des aptitudes intellectuelles d'un homme. Les théories de Franz Joseph Gall ont été révoquées, mais elles permirent d'imaginer que certaines zones du cerveau correspondaient à certaines activités de pensée. C'est ainsi que Broca, Wernicke, Campbell et Brodmann affinent progressivement, jusqu'au début du 20<sup>ème</sup> siècle, une cartographie du support biologique des processus mentaux. La découverte, au tournant du siècle de l'existence du neurone, soutient plus encore l'idée selon laquelle la pensée n'est rien d'autre que la conséquence de processus chimiques et électriques, qu'elle est le fait de *causes*, et non de *raisons*. Cette perspective marque les esprits car elle a quelque chose d'effrayant. En effet, si notre pensée, qui est le siège de notre personnalité et de notre identité d'humain, est sous le joug de la nature, notre sentiment de liberté, de jugement et de décision est une illusion et nous ne sommes pas beaucoup plus que des machines (naturelles). Mais cette perspective a aussi quelque chose d'attrayant dans la mesure où elle permet de mettre un terme au caractère insaisissable de la pensée et donc d'en faire entrevoir une appréhension scientifique.

Ces découvertes biologiques seront bientôt congruentes avec des réflexions, au départ tout à fait indépendantes, relevant de la philosophie et des mathématiques. Cette convergence, dont le XX<sup>e</sup> siècle sera le témoin, constituera le terreau de ce que l'on appellera bientôt les sciences cognitives. Ces réflexions, qui visent à modéliser le raisonnement humain, c'est-à-dire à traduire ses opérations en un langage simple et universel, trouvent sans doute leur origine chez George Boole dans son *An Investigation of the Laws of Thought* (1854) dont l'ambition est de traduire toute opération logique en opération mathématique. L'idée est assez simple, elle consiste à assigner une valeur 0 ou 1 à un énoncé selon qu'il est faux ou vrai, ce qui préfigure ce que l'on appellera plus tard le « langage-machine » ou le langage binaire. Ensuite, il suffit de considérer que la logique est un simple calcul sur ces propositions. La modélisation devient dès lors possible. Le logicien Frege construira sur cette première inspiration un édifice théorique qui sera l'acte de naissance de la logique moderne, et qui permettra de concevoir la logique comme un langage à même de décrire exhaustivement les processus résolutoires.

---

<sup>120</sup> Certains des éléments que je mobilise dans cette section sont inspirés de Andler (1992), Dupuy (1992) et Gardner (1993).

L'idée selon laquelle les processus inférentiels seraient modélisables selon des perspectives mécaniques est déterminante car c'est elle qui permet la comparaison de la pensée avec le fonctionnement d'un ordinateur. À ce titre, la découverte par Turing du principe d'algorithme est fondamentale puisqu'elle permet de formaliser (théoriquement dans un premier temps, puis de façon pratique après Turing) le principe de rétroaction positive ou négative et donc de permettre à une décision mécanisée de ne pas se reproduire systématiquement égale à elle-même au cours du temps. Elle sera relayée par John Von Neumann, considéré généralement comme le père de l'ordinateur, qui, prenant la parole en premier lors du symposium d'Hixon, suscita l'émotion en mettant explicitement en parallèle le fonctionnement de la pensée humaine avec celui d'un ordinateur, alors même que ce dernier relevait encore de la fiction.

La grande idée du programme de la cybernétique est donc lancée : la pensée humaine peut s'apparenter au fonctionnement d'une machine. Le tournant des années 50 voit toutes sortes de rencontres s'organiser qui s'inspirent de cette idée, comme les conférences Macy ou le séminaire de Dartmouth sur l'intelligence artificielle où seront représentées plusieurs disciplines (ce qui constitue une des caractéristiques des sciences cognitives) et où s'illustreront de nombreux chercheurs : Norbert Wiener, Kurt Lewin, Gregory Bateson, Warren McCulloch, Paul Lazarsfeld, Herbert Simon, Claude Shannon, Marvin Minsky...

Les avis sont loin d'être unanimes, mais l'idée qui domine est celle du schème causal naturaliste, car si la pensée humaine peut être modélisée et reproduite artificiellement, c'est qu'en dernier ressort, son support est avant tout biologique<sup>121</sup>. L'une des figures emblématiques de cette position est, en philosophie, celle de Jerry Fodor (1986, *La Modularité de l'esprit*, Paris, Minuit) qui défend l'idée que les activités cérébrales sont dissociées, relativement autonomes et qu'elles possèdent une localisation neuronale précise<sup>122</sup>.

---

<sup>121</sup> Il faut classiquement distinguer le *computationnalisme* qui défend un réductionnisme fort rapportant le vivant et l'esprit à une explication de type mécanique fondée sur le réseau neuronal, et le *connexionnisme* qui soutient une position émergentiste selon laquelle la pensée, par exemple, est bien la conséquence d'une activité biologique, mais ne peut être réduite à elle. Sur ce point on peut voir Dupuy (1992).

<sup>122</sup> Cependant, il faut se garder de faire de Fodor un penseur radical de la modularité. Au contraire, s'il la défend pour les activités intellectuelles mécaniques, parcellisées, il la combat pour les activités intellectuelles centralisées, de plus haut niveau, notamment celles qui concernent les processus décisionnels. Il propose d'ailleurs une charge contre la théorie de la modularité massive dans Fodor (2000).

## 2. AU CHEVET DE L'ACTEUR SOCIAL : UN DIAGNOSTIC PRÉMATURÉ

Libet a déduit de ses expérimentations, de façon sans doute un peu hyperbolique, que ce que nous appelons le libre-arbitre était une forme d'illusion, et il lui assigna un rôle essentiellement inhibiteur lui retirant ce qui, selon une très ancienne tradition de pensée, le caractérisait : être l'instance de la *décision* humaine. Comme nous le verrons plus bas, même si cette hypothèse audacieuse était validée, elle ne dépouillerait peut-être pas le libre-arbitre de ses prérogatives habituelles, attendu que, en matière de raisonnement en particulier, la conscience et la décision assument le rôle d'arbitrage entre plusieurs systèmes de raisons concurrents. Dans ce cas, l'inhibition de certains de ces systèmes correspond à ce qu'il est convenu d'appeler un choix.

Ces arguments permettent-ils de remettre réellement en question les fondements d'une sociologie qui prendrait pour atome de réflexion l'individu et sa rationalité conçue comme « cognitive »<sup>123</sup> ?

Pour que l'individu et sa rationalité cognitive puisse être considérés comme dispensables à l'analyse des phénomènes sociologiques, il faudrait que les neurosciences aient fait la démonstration de leur capacité à ramener les phénomènes mentaux, en particulier les phénomènes intellectuels centralisés de haut niveau, à des entités existant à un niveau ontologique inférieur (modules, corrélats neuronaux, agents zombis, homoncule du lobe frontal etc.), ce qui est très loin d'être le cas. J'ai, ailleurs, résumé quelques-uns des arguments qui constituent des obstacles au projet de naturalisation intégrale de l'esprit (Bronner, 2006). Je ne mentionnerai ici que les déclarations d'auteurs très optimistes sur cette possibilité comme Jean Pierre Changeux (2002, p.166) : « Toute théorie sérieuse de la conscience devrait se donner pour tâche d'expliquer l'orchestration de ce flux cohérent d'objets mentaux qui donne accès à la validation rationnelle d'une proposition. Nous en sommes encore loin. » ou encore (p.130) : « L'élaboration de modèles plausibles de cette expérience totale n'est pas encore à l'ordre du jour des neurosciences. ». Même Dan Sperber, qui défend l'idée d'une modularité massive explique (2002, p.56) : « Je convins alors, et je conviens toujours, que ce que nous comprenons de l'architecture cognitive est beaucoup trop limité, et que le mieux que nous puissions faire est d'essayer de spéculer intelligemment, ce qui est très amusant de toute façon. »

---

<sup>123</sup> Boudon (1995) propose de concevoir qu'une croyance est rationnelle au sens cognitif, lorsqu'elle se fonde sur des raisons qui, étant donné leur contexte (informationnel, culturel etc.), peuvent être considérées comme cohérentes et sont perçues comme « fortes » par les acteurs sociaux qui les endossent. D'autres conceptions sont possibles. On peut distinguer par exemple la notion de *rationalité cognitive informationnelle* (Feige et Pearce, 1976) ou de *rationalité cognitive computationnelle* (Kalai, 1988) par exemple. Pour une vue générale de la question cf. Walliser (1995).

Le programme de la naturalisation intégrale de la pensée humaine est un pari scientifique. Certains comme Shallice (1988), Fodor (1986, 2000) ou Chomsky (1995) par exemple se montrent sceptiques face à cette possibilité, d'autres beaucoup plus optimistes. A ce titre, certains extraits du débat qui eut lieu à Paris en Sorbonne le 26 juin 2006 entre Raymond Boudon, Jean-Pierre Changeux et Vincent Descombes sont éloquentes.

- Raymond Boudon : « Si l'on considère n'importe quel acte, aussi simple soit-il, celui d'écrire avec un stylo sur un papier, si on se donne comme objectif d'épuiser le réseau causal qui conduit à cet acte, il est clair qu'il faut parler de l'invention du stylo, de son perfectionnement au cours du temps, de remonter vers l'invention de l'écriture et ensuite essayer de rendre compte du contenu de ce qui a été écrit avec le stylo. C'est évidemment une tâche impossible, sauf si on se donne par la pensée un sujet omniscient. Pour l'instant et jusqu'à nouvel ordre, c'est une tâche impossible, tout simplement parce que la causalité est indéfinie, trop compliquée, de sorte que personne ne peut prétendre qu'on y arrivera ni demain matin ni jamais. »

- Jean-Pierre Changeux : « Vous avez employé le terme de « tâche impossible ». Non, je pense qu'il est difficile pour un scientifique d'employer ces termes. Ce serait une anticipation sur l'avenir inacceptable. Par contre nous sommes d'accord sur le principe que la relation du cerveau à l'histoire est d'une extrême difficulté et que pour le moment il est peut-être raisonnable de laisser ce thème en suspens. Je prends à titre d'exemple l'écriture. L'histoire de l'écriture se trouve internalisée par notre cerveau. Si nous voulons étudier rigoureusement cette internalisation, nous avons à faire : l'histoire passée de l'écriture, l'histoire de l'apprentissage par l'enfant, l'histoire des troubles de l'apprentissage comme la dyslexie etc. Pour moi ce n'est pas du tout une tâche impossible, mais elle est redoutable... »

Pour résumer un peu hâtivement le thème de cette section, je dirais que certains aspects de notre vie mentale sont évidemment commandés par le régime efficient de la causalité. En revanche, que ce régime puisse *aujourd'hui* rendre compte de façon satisfaisante des phénomènes les plus raffinés de cette vie mentale est faux. Ce point d'ailleurs, n'est contesté par personne. C'est pourquoi la notion d'acteur social ne me semble pas devoir être abandonnée car en l'état des connaissances, c'est prendre le risque de multiplier les entités conceptuelles (ce que l'on observe précisément aujourd'hui comme je le rappelle dans Bronner, 2006) qui ne sont « naturelles » que métaphoriquement. De ce point de vue, il y a une contradiction entre les intentions de ceux qui discutent l'utilité d'un concept comme celui d'acteur social, qui parce que superflu, nuirait à la parcimonie conceptuelle qui doit caractériser l'esprit scientifique, et les résultats théoriques auxquels ils aboutissent.

### 3. LE STATUT AMBIGU DES RAISONS

Il n'a pas échappé à la tradition de la sociologie compréhensive, qu'un certain nombre de phénomènes étaient sub-intentionnels : les activités réflexes, les battements de notre cœur, notre aptitude à nous maintenir en équilibre... constituent une partie des phénomènes qui, produits par nous, échappent à notre conscience. Il n'est pas plus contesté par elle qu'il y ait des phénomènes *mentaux* qui échappent à notre conscience directe. Ainsi, Weber (1971, p.19) avait-il déjà fait remarquer qu'« une activité effectivement significative, ce qui veut dire pleinement consciente et claire, n'est jamais en réalité qu'un cas limite » ; on retrouve chez Simmel (1984) une conception similaire. C'est aussi cette idée qui fait adopter à Boudon (1990, pp.109-110) la notion de « métaconscience » qu'il emprunte à Hayek pour éviter l'inconfort du terme d'inconscient qui évoque désormais irrésistiblement la psychanalyse freudienne : « Les processus de connaissance tout comme les phénomènes de perception, sont sujets au phénomène de l'attention. De même que dans la perception nous concentrons notre attention sur ce que nous *regardons* aux dépens de ce que nous *voyons*, nous n'accordons pas la même vigilance à toutes les composantes d'un raisonnement ».

Mais si certaines *raisons* sont enfouies dans une sorte d'inconscient cognitif, qu'est-ce qui permet de les distinguer des *causes* ? Si elles influencent nos jugements, nos décisions, nos délibérations tout en étant invisibles, en quoi demeurent-elles des raisons ? Pourquoi ne pas les considérer comme de simples algorithmes implémentés génétiquement, comme des « réflexes mentaux » ? C'est une conception de ce genre que défendent plus ou moins explicitement nombre de cognitivistes qui, après Tversky et Kahneman, ont travaillé sur les erreurs de raisonnement et c'est ce qu'indique le vocabulaire qu'ils ont souvent utilisé pour les désigner : *biais cognitif* (Tversky et Kahneman, 1974), *tunnel mental* (Piatelli Palmarini, 1995), *illusion cognitive*, *court-circuit mental* (Montgomery, 1981), *réflexe mental*...

R. Boudon fut l'un des premiers à mobiliser les expériences de la psychologie cognitive de l'erreur en sociologie. Dans *L'art de se persuader* notamment, il a insisté sur le caractère peu convaincant de l'interprétation souvent proposée par les initiateurs de ces expériences. Pour eux, en effet, l'erreur est un poids extérieur à la pensée qui pèse sur elle comme une cause physique exerce une force sur un corps. Les conclusions justes d'un raisonnement viendraient de la pensée elle-même, tandis que les conclusions fausses seraient la conséquence de facteurs exogènes et donc de causes efficientes. Boudon propose une autre théorie : *il n'y a pas de différence de nature entre nos bonnes inférences et celles qui sont fautives*, les secondes sont, comme les premières, les productions d'un raisonnement. Il prétend

tirer cette idée de Simmel, et lui donne en tout cas une forme beaucoup moins allusive que celle qu'elle revêt chez le sociologue allemand. Ainsi nomme-t-il « effet Simmel » le recours à des raisonnements qui paraissent irréprochables, mais qui peuvent être faux dans leur conclusion, lestés par des *a priori* qui passent inaperçus parce qu'ils sont considérés implicitement comme vrais. Boudon ne précise pas beaucoup la nature de ces *a priori*<sup>124</sup>. Ils appartiennent à un implicite cognitif, dont la sociologie compréhensive admet depuis longtemps l'existence, mais est-il légitime de les considérer comme des raisons ? A ce point, le sociologue fait une remarque qui peut paraître un peu vague, mais qui est déterminante : loin d'avoir une forme fixe et contraignante comme ceux de Kant, précise-t-il (1995, p.124), ces *a priori* : « sont des cadres toujours fragiles et révocables ».

Je tiens cette *révocabilité* pour un critère fondamental d'identification des raisons et donc de distinction par rapport aux causes. Car le point commun entre un réflexe et une illusion, par exemple, c'est qu'ils ne peuvent être révoqués par une action de la volonté. Leur mécanisme causal ne peut être placé sous l'empire de la conscience. Ainsi, une illusion perceptive ne laisse exercer son effet sur nos sens, quand bien même nous en connaissons la fausseté. L'attraction qu'exercent sur nos esprits certaines inférences fautives n'est pas de cette nature.

#### **4. LES RÉFLEXES MENTAUX EXISTENT, MAIS ILS NE SONT PAS DES RAISONS**

S'il existe des réflexes mentaux, ils doivent incontestablement être expliqués par le régime efficient de la causalité. Prenons un exemple.

La paréidolie est la capacité du cerveau humain à conférer à un stimulus vague ou imprécis un sens clair et distinct. Ce terme vient du grec « para » qui signifie faux, et de « eidolon » et « eidos » qui signifient apparence. L'activité qui consiste à regarder passer les nuages en cherchant à y voir des visages connus, des animaux fabuleux ou des objets familiers peut être dite paréidolique. Cette tendance de l'esprit humain à la paréidolie est encore utilisée dans certaines expériences psychologiques comme l'exercice d'interprétation de tâches d'encre proposé dans le test de Rorschach. Elle est aussi à l'origine de phénomènes de croyances remarquables (Bronner 2007b).

La capacité à percevoir des formes dans la production de phénomènes aléatoires est un *invariant cognitif*. Selon Atran (2006), notre propension à distinguer des visages ou des « agents » à partir de formes confuses serait un héritage biologique de nos lointains ancêtres. Ainsi, explique-t-il, la reconnaissance des visages est probablement une des toutes premières

---

<sup>124</sup> Il en développe un certain nombre dans *L'Art de se persuader : a priori* linguistiques, épistémologiques, etc.

acquisitions du nourrisson. Pour lui, l'identification des faciès amicaux ou hostiles devient rapidement vitale. Cette aptitude évolue en atout sélectif lorsque le danger est essentiellement humain. Il permet, par exemple, de distinguer un ennemi dissimulé dans des fourrages ou camouflé, voir un visage là où il ne semble y avoir qu'amas confus. Ainsi, selon Atran, cette tendance s'est biologiquement développée chez l'homme parce que ceux qui en étaient dépourvus avaient des chances de survie plus faibles que les autres. Dans ces conditions, nos ancêtres se trompaient souvent, mais cette capacité à imaginer le pire était une garantie de survie dans un environnement très hostile.

Aujourd'hui, nous aurions donc hérité génétiquement d'une tendance cognitive parfois un peu encombrante mais qui eut son utilité.

Ce n'est qu'une conjecture, mais il me paraît raisonnable d'admettre au moins, que la paréidolie est une disposition naturelle de l'homme, une sorte de réflexe mental. Rien ne nous oblige à croire que les formes que nous fait percevoir cette disposition sont bien réelles, mais nous ne pouvons pas décider de les ignorer et d'inhiber volontairement cette « compétence » mentale. Parce qu'elle est un réflexe mental, la paréidolie ne saurait être placée sous l'empire de la conscience, l'effet qu'elle exerce sur notre esprit n'est pas la conséquence d'un système de raisons. Or, les raisonnements implicites ou non sur lesquels notre jugement s'adosse ne sont pas du tout de cette nature.

## 5. LE RÉTRO-JUGEMENT : UNE CARACTÉRISTIQUE DES RAISONS

Les résultats obtenus par les psychologues de l'erreur et qui leur ont inspiré les notions de *biais cognitif*, de *tunnel mental*, d'*illusion cognitive*, de *court-circuit mental* ou encore de *réflexe mental*, s'ils peuvent être aisément reproduits et attendus pour le plus grand nombre, ne sont jamais mécaniques. En d'autres termes, on observe toujours, quelle que soit la difficulté des problèmes exposés, des individus qui résistent aux raisonnements captieux. On peut souligner encore que certains problèmes conduisent à différents types d'erreurs et voir là un argument supplémentaire pour discuter le modèle mécanique de la pensée qui découle, entre autres, des métaphores utilisées par ces psychologues<sup>125</sup>. Mais, je veux, compte tenu des limites volumétriques de cet article, insister sur un point qui me paraît plus fondamental : les raisons qui soutiennent nos adhésions cognitives, qu'elles nous conduisent à l'erreur ou non, sont *révocables*. Cette révocabilité démontre que nous ne sommes pas incarcérés dans des routines mentales, que celles-ci s'originent dans notre socialisation comme on aime à le dire si souvent en sociologie, ou dans notre patrimoine génétique, comme le

---

<sup>125</sup> Je développe ce point dans Bronner (2007a).

soutient la psychologie évolutionniste<sup>126</sup>. En fait, l'idée qu'il existerait des déterminants de la pensée est parfois si affirmée en sciences humaines et sociales qu'on renonce à rendre compte d'un fait évident : le caractère stochastique des conduites humaines. Ce renoncement s'appuie le plus souvent sur l'idée implicite et fautive que ces routines jouiraient d'une position monopolistique dans nos esprits. C'est que ces commentateurs s'intéressent aux actions, décisions, croyances émergentes des individus en leur conférant un caractère inévitable qui ne rend pas justice aux conflits intra-individuels qui peuvent les précéder.

Il est vrai que certaines idées profitent d'un statut monopolistique dans notre esprit parce que nous ne pouvons trouver des raisons qui puissent les concurrencer. Par exemple, je n'aurai aucune raison de croire que mon pantalon brûle s'il ne brûle pas. En d'autres termes, il ne m'est pas permis d'accéder à un système de raisons concurrent à celui qui conduit à me soumettre à l'évidence de mes sens. C'est parce qu'il n'est pas toujours facile de trouver un système de raisons concurrent à celui qui nous conduit à commettre certaines erreurs, que celles-ci sont conçues par quelques commentateurs comme « mécaniques », placées sous le régime efficient de la causalité.

J'ai conduit une expérimentation (Bronner, 1997) dont l'un des buts était de permettre aux sujets d'accéder à un système de raisons concurrents à celui qui les avait conduits à produire une inférence fautive. Le protocole choisi permettait à certains sujets de prendre conscience, en le rendant explicite, de la fragilité du postulat implicite sur lequel se fondait leur raisonnement initial. Il pouvait rendre ainsi ce que l'on pourrait appeler un « retro-jugement », c'est-à-dire revenir sur leur raisonnement initial en lui substituant un système de raisons concurrent. Il s'agissait de proposer à des sujets volontaires de résoudre des problèmes de probabilités composées<sup>127</sup>. Je n'examinerai ici que certains des résultats de cette enquête. Le premier problème proposé était le suivant :

---

<sup>126</sup> Dont Cosmides et Tooby (1992) représentent des figures importantes.

<sup>127</sup> Cette enquête, portant sur 708 personnes, fut menée à Nancy durant l'été 1994, dans un hall de gare, dans un centre commercial, dans un parc de ville ou dans la rue sans technique d'échantillonnage conformément aux genres d'expérimentations que conduisent les psychologues cognitifs. La différence étant ici la taille de la population interrogée (environ neuf fois plus importante que celle des populations interrogées par Tversky et Kahneman par exemple) et la composition hétérogène de la population (les psychologues interrogent assez souvent des étudiants... en psychologie).

**Jean doit aller du point A au point B. Pour cela, il doit éviter les obstacles qui sont au nombre de quatre. Il a 80 % de chances d'éviter le premier obstacle, 80 % de chances d'éviter le second, 80 % de chances d'éviter le troisième et 80 % de chances d'éviter le quatrième. Combien, selon vous, a-t-il de pourcentage de chances d'arriver sans problème au point B (c'est-à-dire en évitant tous les obstacles) ?**

Pour que Jean réussisse l'épreuve, il doit passer le premier obstacle *et* le second *et* le troisième *et* le quatrième. Il s'agit donc d'un problème de probabilités composées conjonctives dont la formule de résolution est :  $(0.8)^4 = 0.41$  (soit 41 %).

La moyenne des résultats fournis par les enquêtés fut : 0.6 (60 %).

À ce niveau d'observation, on constate que cet énoncé de type « conjonctif » produit des réponses optimistes, conformément aux résultats obtenus par Bar-Hillel (1973). Cependant, ces pourcentages globaux de la population interrogée mutilent les différents types cognitifs qui s'y sont exprimés. Pour y voir plus clair, on peut distinguer les optimistes, les pessimistes et ceux qui ne se trompent pas. Parmi les optimistes (qui sont les plus nombreux) j'ai distingué une catégorie très particulière, celle des individus qui pensent que Jean a 80 % de chances de passer tous les obstacles et qui représentent 50.8 % de la population interrogée. En réalité, contrairement à ce qu'affirme Bar-Hillel, ces individus ne font pas « la moyenne » mais appliquent abusivement la « méthode de la division »<sup>128</sup>. C'est parce qu'il leur semblait malaisé de donner une réponse *a priori* à la question posée qu'ils décomposèrent les données du problème, afin de le rendre plus préhensible. Leur raisonnement peut être stylisé de la façon suivante : Jean a 80 % de chances de passer le premier obstacle, une fois celui-ci passé, un autre obstacle se présente, et il a toujours 80 % de chances de le franchir, de même pour le troisième. Une fois le troisième obstacle passé, il lui reste bien toujours 80 % pour le quatrième et dernier obstacle. Ainsi, Jean doit avoir 80 % de chances de passer tous les obstacles. En divisant le problème en sous-parties, l'individu s'oriente vers une erreur importante dans l'estimation du résultat.

Cette erreur découle du fait que le raisonnement contient un élément implicite qui intéresse particulièrement mon propos : *le nombre d'obstacles n'a pas d'importance*. J'ai voulu voir comment réagissaient les individus quand on introduisait dans l'énoncé du problème une donnée nouvelle qui mettait en évidence cet élément implicite de leur raisonnement.

---

<sup>128</sup> Je détaille certaines des conséquences désastreuses de cette méthode pourtant si souvent utile dans Bronner 2007a.

### 2ème problème

**Quelle serait votre réponse pour le même problème si au lieu d'être au nombre de quatre, les obstacles s'élevaient au nombre de dix (chacun d'entre eux représentant le même pourcentage de réussite que dans la question précédente, c'est-à-dire 80 %) ?<sup>129</sup>**

Deux profils types se sont alors distingués. Les premiers répondirent en haussant les épaules que Jean aurait toujours 80 % de chances de passer tous les obstacles. 79 % des individus qui répondirent 80 % au premier problème répondirent de même au second. En cela, ils se montrèrent parfaitement en accord avec le cadre cognitif initial qu'ils avaient adopté pour résoudre le problème. L'hypothèse implicite devenait explicite : *le nombre d'obstacles n'avait pas d'importance.*

La réponse des seconds m'intéresse plus ici, parce que l'explicitation de l'hypothèse implicite changea tout à fait leur perception du problème. Ils virent clairement que l'hypothèse selon laquelle le nombre d'obstacles n'a aucun rapport avec le pourcentage final de réussite était douteuse. Ils décidèrent donc de changer de cadre cognitif pour la réponse au deuxième problème, beaucoup avec la conscience de s'être trompé pour le problème 1 (ils le signalaient d'ailleurs à l'enquêteur). Ils furent donc 21 % à montrer que l'individu n'est pas statique dans un raisonnement, qu'il y est *agissant*, et qu'il peut changer de cadre de réflexion s'il y est incité par des informations nouvelles. Bref, qu'animé par des raisons, il est capable de produire des retro-jugements. Certaines des expériences de Gigerenzer (1991) aboutissent au même genre de conclusions et montrent que la variation des termes de l'expérience peut même faire disparaître certaines erreurs cognitives.

### **CONCLUSION : UN RÉGIME MIXTE DE CAUSALITÉ.**

Il ne s'agit pas, pour moi, de chercher à tout prix une argumentation pour défendre *a priori* un intentionnalisme cousin de la sociologie compréhensive, mais de réfléchir à un modèle permettant de décrire de façon *réaliste* les phénomènes mentaux tels qu'ils peuvent être mobilisés en sciences sociales, sans regard pour les sensibilités programmatiques. Parce que nombre de ces phénomènes autorisent des processus de rétro-jugement (qui indiquent l'existence de conflits intra-individuels), ils ne peuvent être éclairés que par le régime des raisons, parce que d'autres leur échappent, ils ne peuvent être décrits que par le régime de la causalité efficiente. L'un et l'autre peuvent révéler des invariants de la pensée humaine. Ceux-ci parce qu'ils appartiennent au patrimoine biologique de notre espèce, ceux-là parce

---

<sup>129</sup> Le résultat attendu était alors  $(0.8)^{10} = 0.11$  (soit 11 %) et la moyenne arithmétique simple des réponses fut de 0.475 (47.5 %).

qu'ils manifestent l'existence d'expériences communes. Quoiqu'il en soit, ces invariants ne deviennent des objets qui intéressent la sociologie que lorsqu'ils s'hybrident avec des variables représentationnelles. Cette remarque finale engage un programme de recherche qui peut être dit de sociologie cognitive et qui peut être défini par une intention très générale : voir comment les *invariants cognitifs* s'hybrident avec les *variables sociales* pour former cet objet sans cesse renouvelé et pourtant toujours borné par un espace logique restreint qu'il est convenu d'appeler la *vie en société*.

## BIBLIOGRAPHIE

- Andler D. (1992), « Calcul et représentation : les sources » in *Introduction aux sciences cognitives* (Eds. Andler), Paris, Gallimard.
- Aristote (1991), *Métaphysique* (tome I, livre A à Z), Paris, Vrin.
- Atran, S. (2006), « Les origines cognitives et évolutionnistes de la religion », in *Croyance, raison et déraison* (Ed. Fusslan, G.), Paris, Odile Jacob.
- Bar-Hillel, M. (1973), « On the subjective probability of compound events », *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, pp. 396-406.
- Boudon, R. (2003), *Raison, bonnes raisons*, Paris, Puf.
- Boudon, R. (1995), *Le Juste et le vrai*, Paris, Fayard.
- Boudon, R. (1990), *L'Art de se persuader*, Paris, Fayard.
- Bronner, G. (2007a), *L'empire de l'erreur – Eléments de sociologie cognitive*, Paris, Puf.
- Bronner, G. (2007b), *Coïncidences – Nos représentations du hasard*, Paris, Vuibert.
- Bronner, G. (2006), « L'acteur social est-il (déjà) soluble dans les neurosciences ? », *L'Année sociologique*, 56, n°2, pp.331-352.
- Bronner, G. (1997), *L'incertitude*, Paris, Puf.
- Changeux, J-P. (2002), *L'homme de vérité*, Paris, Odile Jacob.
- Chomsky, N. (1995), « Langage and nature », *Mind*, 104, pp.1-61.
- Cleremans, A. (2003), *The Unity of Consciousness : Blinding, Integration, and Dissociation*, Oxford, Oxford University Press.
- Cosmides, L. et Tooby, J. (1992), « The psychological foundations of culture », in J.Barkow, L.Cosmides et J. Tooby (Eds.), *The adapted mind : Evolutionary psychology and the generation of culture*, New York, Oxford University Press.
- Davidson, D. (1982), *Essays on actions and events*, Oxford, Clarendon Press.
- Dennett, C. (1993), *La conscience expliquée*, Paris, Odile Jacob.
- Dupuy, J-P. (1992), *Aux origines des sciences cognitives*, Paris, La Découverte.

- Dupuy, J.P. (1997), « Temps et rationalité : les paradoxes du raisonnement rétrograde », dans *Les Limites de la rationalité* (Eds Dupuy et Livet), Paris, La Découverte.
- Elster, J. (1986), *Le Laboureur et ses enfants*, Paris, Les éditions de Minuit.
- Elster, J. (Eds) (1985), *The Multiple self*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Feige, E. et Pearce, D. (1976), « Economically rational expectations », *Journal of Political Economy*, 84, p.112-133.
- Fodor, J. (2000), *The mind doesn't work that way : the scope and limits of computational psychology*, Cambridge, MA, MIT Press.
- Fodor, J. (1986), *La Modularité de l'esprit*, Paris, Minuit.
- Gardner, H. (1993), *Histoire de la révolution cognitive*, Paris, Payot.
- Gigerenzer, G. (1991), « How to Make Cognitive Illusions Disappear : Beyond Heuristics and Biases », *European Review of Social Psychology*, 2, pp.83-115.
- Houdé, O. (1995), *Rationalité, développement et inhibition*, Paris, Puf
- Kalai, E. (1988), « Bounded Rationality and Strategic Complexity in Repeated Games », Miméo, Evanston, Il., Northwestern University.
- Kolm, J-C. (1982), *La liberté-bonheur*, Paris, Puf.
- Lévy-Bruhl, L. (1951), *Les Fonctions mentales dans les sociétés inférieures*, Paris, Puf
- Lévi-Strauss, C. (1962), *La Pensée sauvage*, Paris, Plon.
- Libet, B., Gleason, C. A., Wright, E. W., et Pearl, D. K. (1983), « Time of conscious intention to act in relation to onset of cerebral activity (readiness-potential). The unconscious initiation of a freely voluntary act », *Brain*, 106, pp.623-642.
- Mc Clennen, E. (1997), « Rationalité et règles », in *Les Limites de la rationalité* T.1 (Dupuy et Livet Eds), Paris, La Découverte.
- Milner, A. D. et Goodale, M.A. (1995), *The Visual Brain in Action*, Oxford University Press.
- Minsky, M. (1988), *La Société de l'esprit*, Paris, Interéditions.
- Moessinger, P. (1996), *Irrationalités individuelles et ordre social*, Genève, Droz.
- Montgomery, H. (1981), « Decision rules and the search for a dominance structure : Toward a process model of decision making » in *Analysing and aiding decision processes* (Eds. Humphreys, Svenson et Vari), Budapest, Publishing House of Hungarian Academy of Sciences.
- Nisbett, R.E. et Ross, L. (1980), *Human inference : strategies and shortcomings of social judgement*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Piatelli Palmarini, M. (1995), *La Réforme du jugement ou comment ne plus se tromper*, Paris, Odile Jacob.
- Pinker, S. (2000), *Comment fonctionne l'esprit*, Paris, Odile Jacob.

- Shallice, T. (1988), *From Neuropsychologie to Mental Structure*, Cambridge UK., Cambridge University Press
- Shweder, R.A. (1977), « Likeness and Likelihood in Everyday Thought : Magical Thinking in Judgements about Personality », *Current Antropology*, 18, p.637-658.
- Simmel, G. (1984), *Les Problèmes de la philosophie de l'histoire*, Paris, Puf.
- Sperber, D. (1997), « Individualisme méthodologique et cognitivisme », in *Cognition et sciences sociales* (Boudon, Bouvier et Chazel Eds.), Paris, Puf.
- Sperber, D. (2002), « Défense de la modularité massive », in *Les langages du cerveau – textes en l'honneur de Jacques Mehler* (E. Dupoux Ed.), Paris, Odile Jacob.
- Tversky, A., Kahneman, D. et Slovic P. (Eds.) (1984), *Judgment under uncertainty : Heuristics and biases*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Tversky, A. et Kahneman, D. (1974), « Judgment under uncertainty: Heuristics and biases », *Science*, 185, pp.1124-1131.
- Walliser, B. (1995), « Rationalité instrumentale et rationalité cognitive », in *Le modèle et l'enquête* (Eds. Gérard-Varet et Passeron), Paris, Editions de l'école des hautes études en sciences sociales.
- Weber, M. (1971), *Economie et société*, Paris, Plon.



## Chapitre 5

### Le rôle des émotions dans la réalisation du processus de prise de décision

Frédéric Basso et Olivier Oullier

#### INTRODUCTION

« *Existent, indubitablement, des situations dans lesquelles chacun d'entre nous s'assied et réfléchit à ses problèmes. [...] Mais, même alors, il acceptera ses émotions comme des guides dans la recherche de la solution la plus adéquate, tout aussi bien que la délibération rationnelle et il aura raison de faire ainsi parce que ses émotions plongent également leurs racines dans son objectif pratique.* »<sup>130</sup> Puisse la lucidité des mots de Schütz imprégner définitivement les modèles en sciences des organisations ou sciences de gestion. En tout cas, tel est notre souhait. Les sciences des organisations traitant directement de la décision, elles ont précisément « [...] pour projet l'analyse et la conception des dispositifs de pilotage de l'action organisée. »<sup>131</sup> et à ce titre elles sont, par hypothèse, à la fois sciences de l'artificiel<sup>132</sup> (analyse, conception) et sciences de l'action (pilotage, action organisée). Autrement dit, puisque les sciences de gestion articulent la décision et l'action : « *Il incombe à l'organisation administrative toute entière de 'décider' autant que 'd'agir', car ces deux phases sont étroitement solidaires.* »<sup>133</sup>

Dès lors, le problème qui se pose au fondement de la gestion est le passage de la décision à l'action et par suite, la manifestation (ou concrétisation) de cette action puisque la décision est à la fois un processus de choix et le résultat de ce processus, se confondant alors avec l'action. Ce que nous appelons la *réalisation du processus de prise de décision* suppose que les émotions participent du déclenchement de la délibération (amorçage),

---

<sup>130</sup> Schütz A., Essais sur le monde ordinaire, Le Félin Poche, 2007, 202p., p.52-53.

<sup>131</sup> David A., « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées » in A.Hatchuel, A. David et R. Laufer (dir.), Les nouvelles fondations des sciences de gestion - Eléments d'épistémologie pour la recherche en management, Vuibert, 2000, p.83-107, p.99.

<sup>132</sup> Simon H.A., Les sciences de l'artificiel, Gallimard, Folio Essais n°435, 2004, 464p.

<sup>133</sup> Simon H.A., Administration et Processus de décision, Economica, 1983b, 321p., p.3.

de la délibération en elle-même (décision), de sa concrétisation (action) et de son aboutissement (organisation de l'action). Ainsi, en tant que processus, la prise de décision s'associe dans le temps aux émotions.

Une reformulation récente de la théorie de Simon a été effectuée par Hanoch<sup>134</sup> dans cette perspective. Conformément aux vues de Simon, il défend l'idée que les émotions permettent de 1) sélectionner parmi des options à choisir et 2) d'avoir une attention accrue sur certaines informations. Le but de la rationalité limitée est de décrire le processus de décision comme une démarche, par définition difficile à mettre en œuvre, les problèmes à traiter étant uniques et complexes en raison de l'incertitude qui leur est consubstantielle. Les émotions sont un complément du *satisficing*<sup>135</sup> comme règle de recherche car elles sont un mécanisme de traitement de l'information qui pallie les insuffisances de la raison. Et loin d'être irrationnelles, elles ont un triple rôle fonctionnel : elles réduisent le champ des possibles, elles concentrent l'attention sur certains problèmes et elles initient et closent le processus d'évaluation. De fait, les émotions sont déterminantes pour effectuer un choix parmi plusieurs buts car, en définitive, nous n'avons jamais toute l'information pertinente pour prendre une décision.

Si nous partageons le point de vue défendu par Hanoch, il omet néanmoins de considérer la place des émotions dans l'action, dans le passage à l'acte. Plus encore, il n'insiste pas sur le fait que les émotions s'associent par ailleurs à l'espace de l'organisation. Or, les membres d'une organisation ne sont pas esseulés. En étudiant les organisations, nous nous imposons de rompre avec les « robinsonades »<sup>136</sup> économiques. « *L'homme purement économique est à vrai dire un demeuré social. La théorie économique s'est beaucoup occupée de cet idiot rationnel, drapé dans la gloire de son classement de préférences unique et multifonctionnel.* »<sup>137</sup> Dans la mesure où les interactions sociales sont parmi les situations les plus chargées d'émotions<sup>138</sup>, considérer l'homme économique comme isolé revient à obérer une partie entière de l'économie réelle, dont 80% tient lieu dans les organisations (américaines)<sup>139</sup>. Ces dernières, dans la résolution de problème ont donc à considérer, en plus de la réalisation de tâches, la satisfaction des besoins émotionnels dans ses groupes d'acteurs<sup>140</sup>. Assurément, la prise en

---

<sup>134</sup> Hanoch Y., « 'Neither an angel nor an ant' : Emotion as an aid to bounded rationality », *Journal of Economic Psychology*, 2002, Vol.23, p.1-25.

<sup>135</sup> Simon H.A., *op. cit.*, 2004, p.66.

<sup>136</sup> Marx K., *Le Capital in Œuvres I - Economie*, nrf, La Pléiade, 1965, 1821p., p.610.

<sup>137</sup> Sen A., *Ethique et économie - Et autres essais*, PUF Quadrige, 2001, 364p., p.107.

<sup>138</sup> Simon H.A., « Motivational and Emotional Controls of Cognition », *Psychological Review*, 1967, Vol.74, n°1, p.29-39, p.37.

<sup>139</sup> Simon H.A., *opus citato*, 2004, p.73.

<sup>140</sup> Simon H.A., article précité, 1967, p.37.

compte des émotions améliore et renouvelle l'investigation des interactions sociales dans les organisations. En tant que groupes, ces dernières connaissent l'expression de la loyauté de leurs membres. Cette loyauté organisationnelle est à la fois affective (motivation par *identification* des buts personnels à ceux de l'organisation) et cognitive (l'organisation est un cadre de référence qui influence le processus d'élaboration et le résultat de nos décisions)<sup>141</sup>. Aussi, un comportement égoïste de la part des membres de l'organisation serait-il contreproductif car l'« [...] *altruisme est un facteur important de l'efficacité de l'organisation.* »<sup>142</sup>

Un nouveau regard a été porté à la fois sur les rapports entretenus entre la décision et l'action, par la remise en cause de la prise de décision, comme relevant uniquement du calcul d'optimisation<sup>143</sup> et par la nécessité de considérer les interactions sociales au sein des organisations<sup>144</sup>.

Les découvertes effectuées par les neurosciences cognitives ne font que renforcer l'intérêt de ces travaux, en révélant l'interdépendance de la décision et de l'action avec les émotions. Ce recours à l'affectif dans la compréhension du processus de décision et du passage à l'action n'emporte pas un refus de la rationalité. Au contraire, il s'avère que la décision rationnelle est profondément imbriquée avec les émotions<sup>145</sup> et, comme Elster<sup>146</sup> l'explique à ce sujet, il est supposé qu'une décision guidée par les émotions *et* la raison, est meilleure que celle issue d'une pure délibération rationnelle<sup>147</sup>.

L'opportunité d'enrichir le concept de rationalité limitée apparaît comme une nécessité pour mieux appréhender le comportement de choix : « [...] *afin d'avoir un semblant de théorie complète de la rationalité humaine, écrit Simon, nous devons comprendre quel rôle les émotions y jouent* »<sup>148</sup>. Les émotions ne s'opposent donc pas à la rationalité limitée. Au contraire, elles la complètent, voire en améliorent la compréhension et

---

<sup>141</sup> Simon H.A., *op. cit.*, 2004, p.92-93.

<sup>142</sup> *Idem, ibidem*, p.94-95.

<sup>143</sup> Simon H.A., « A Behavioral Model of Rational Choice », *The Quarterly Journal of Economics*, 1955, Vol.69, N°1, Feb., p.99 – 118.

<sup>144</sup> Simon H.A., article précité, 1967.

<sup>145</sup> Damasio A., *L'erreur de Descartes - La raison des émotions*, Odile Jacob poche, 2001, 396p.

<sup>146</sup> Elster J., « Emotions and Economic Theory », *Journal of Economic Literature*, 1998, vol.36, N°1 (Mar.), p.47 – 74, p.59.

<sup>147</sup> Notons toutefois, qu'à la lumière des sciences biologiques, il est aujourd'hui difficilement concevable d'envisager un processus de prise de décision issu d'une *délibération purement rationnelle* duquel les émotions seraient complètement absentes. De plus, l'appréciation même d'une décision comme « meilleure » est non seulement toute relative mais tellement personnelle qu'elle implique une part affective venant de celui ou celle qui la juge comme telle, notamment lorsque qu'il s'agit de la personne qui a pris cette décision.

<sup>148</sup> Simon H.A., *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, 1983a, 128p., p.29.

n'emportent pas un comportement individuel irrationnel ou imprévisible<sup>149</sup>. Nous remarquerons, néanmoins, que Simon a plutôt tendance à ramener des comportements traditionnellement interprétés comme irrationnels dans le cadre de la rationalité limitée<sup>150</sup> et à ne rapporter les émotions dans l'*irrationnel* (par différence au *non rationnel*) que dans les situations stressantes<sup>151</sup>.

Toutefois, l'assertion précitée de Simon<sup>152</sup> insiste sur le rôle *explicatif* des émotions dans le processus de prise de décision en sciences de gestion (1). Ce premier rôle se double également d'un deuxième dit *performatif*<sup>153</sup> des émotions dans le passage à l'action (2) et d'un troisième, *cohésif* au sein de l'organisation (3). Auparavant, il conviendra d'en donner une définition et de préciser la question de la rationalité en économie et en sciences sociales (0).

## **PROLÉGOMÈNES :**

### **DE LA QUESTION DE LA RATIONALITÉ À LA DÉFINITION PROBLÉMATIQUE DES ÉMOTIONS**

L'hypothèse de rationalité a longtemps évincé les émotions de l'analyse du comportement économique. En effet, les doctrines économiques issues en grande partie de la pensée des Lumières écossaises, ont éludé une partie importante des réflexions fondatrices de Hume et de Smith. Ainsi, par exemple, alors que « *selon les Lumières écossaises, la justice est fondée sur l'émotion, en particulier les émotions morales positives comme la sympathie, qui sont partie intégrante du comportement humain naturel* »<sup>154</sup>, il a fallu attendre la fin des années 1990 pour disposer d'une analyse économique du

---

<sup>149</sup> Muramatsu R. & Y.Hanoch, « Emotions as Mechanisms for Boundedly Rational Agents: the fast and frugal way », *Journal of Economic Psychology*, 2005, April, Vol. 26, p.201 – 221, p.202.

<sup>150</sup> *Id.*, *ibid.*, p.211, note 9.

<sup>151</sup> Simon H.A., « Making Management Decisions : the Role of Intuition and Emotion », *Academy of Management Executive*, 1987, Feb., p.57 – 63., p.62.

<sup>152</sup> Simon H.A., *op. cit.*, 1983a.

<sup>153</sup> Notre emploi du terme de *performatif* peut être discuté. En effet, les énoncés performatifs témoignent du pouvoir pragmatique de la langue et expriment donc des formes non cognitives de l'activité mentale (or ce n'est pas le cas des émotions dans la définition de Jon Elster (article précité, 1998)). Par ailleurs, en toute rigueur, l'énoncé performatif ne peut se dire qu'au présent de l'indicatif et à la première personne du singulier (or ici nous considérons aussi l'action collective) (Godin Ch., *Dictionnaire de philosophie*, Fayard/Éditions du temps, 2004, 1534p.). Nous retenons toutefois ce terme pour insister sur l'importance des émotions dans le passage de la décision à l'action, et dans sa concrétisation.

<sup>154</sup> Damasio A., *Spinoza avait raison - Joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Odile Jacob poches, 2005, 369p., p.323.

droit inspirée par la prise en compte des émotions<sup>155</sup>. En lien avec les Lumières Ecossaises, Hayek<sup>156</sup> insiste sur le fait que l'individualisme vrai fait un usage modeste de la raison. A rebours du cartésianisme, la raison de l'homme étant limitée et imparfaite, l'approche de l'individualisme vrai est, selon Hayek, antirationaliste (*antirationalistic approach*). Elle reconnaît par là que l'homme est faillible et irrationnel<sup>157</sup>.

Pour rendre justice à la théorie économique, il nous faut cependant relever deux points :

Tout d'abord, s'ils ne l'abordent pas tous sous le même angle, les économistes ne sont pas dupes des limites d'un *homo oeconomicus* purement rationnel et égoïste. La position la plus radicale est peut-être celle de Mises. Il estime en effet que « *L'Economie ne traite pas de cet homo oeconomicus imaginaire comme cela lui est reproché, mais de l'homo agens tel qu'il est vraiment : souvent faible, stupide, irréfléchi et possédant une piètre instruction* »<sup>158</sup> Dans ce rejet de l'*homo oeconomicus* au profit d'un *homo agens*, Mises considère, à la différence de Schütz<sup>159</sup>, que l'*homo oeconomicus* n'est pas un type-idéal weberien, car ce dernier est au service de la compréhension de la complexité des phénomènes sociaux et n'a pas pour fin d'analyser les traits isolés d'un comportement.

En raison de son intérêt pour l'épistémologie schützienne, Machlup<sup>160</sup> ne rejette pas l'*homo oeconomicus* comme idéal-type, mais lui confère un rôle différent. Il soutient effectivement à travers différentes scénettes illustratives, que des idéaux-types tels que l'*homo cholericus*, l'*homo*

---

<sup>155</sup> Kahneman D., D.Schkade & C.R.Sunstein, « Shared Outrage and Erratic Awards : The Psychology of Punitive Damages », *Journal of Risk and Uncertainty*, 1998, 16, p.49 – 86.

<sup>156</sup> Hayek F.A., « Individualism : True and False » in *Individualism and Economic Order*, The University Press of Chicago, Paperback edition, 1980, 272p., p.1-32, p.8.

<sup>157</sup> Selon Harrod, « Professor F.A. Von Hayek on individualism » in *Economic Essays*, London Macmillan & Co, 1952, 301p., p.293-301 : si Hayek donne l'ordre spontané pour seule caractéristique de l'*individualisme vrai*, cette solution n'est pas évidente. En effet, si la rationalité imparfaite des individus est corrigée par les processus sociaux, il n'en demeure pas moins que l'on peut être rationaliste et individualiste. La définition de l'individualisme vrai comme irrationaliste est erronée selon Harrod car elle vient à exclure des auteurs clairement individualistes (comme Bentham) ou à concilier des théoriciens qui s'opposent (Smith et Mandeville). Toutefois, l'intérêt de la position de Hayek est selon nous de montrer que l'individualisme méthodologique des néoclassiques ne justifie pas un rationalisme extrême. Au contraire, des auteurs reconnus comme fondateurs de la discipline (Smith et Hume, notamment) étaient davantage inspirés par les limites de la rationalité de l'homme que par son pouvoir illimité.

<sup>158</sup> Mises L., « The treatment of 'Irrationality' in the Social Sciences », *Philosophy and Phenomenological Research*, 1944, Vol.4, n°4, Jun., p.527-546, p.534.

<sup>159</sup> Machlup F., « L'homo oeconomicus et ses collègues » in E.M.Claassen, *Les fondements philosophiques des systèmes économiques - Textes de J.Rueff et essais rédigés en son honneur*, 1967, 523p., p.116-130, p.122.

<sup>160</sup> Id., *ibid.*, p.125.

*caritativus*, l'*homo alcoholicus*, l'*homo amorusus*, l'*homo traditionalis*, l'*homo politicus* ou encore l'*homo oligopolisticus*, servent à l'interprétation des actions d'individus. Ce qui n'est pas le cas selon lui de l'*homo oeconomicus* « [...] conçu pour interpréter les conséquences observées des actions humaines. »<sup>161</sup>

Autrement dit, « *Le rôle de l'homo oeconomicus n'est pas de nous aider à comprendre ce que nous observons des gens. Nous n'observons pas les gestes et les actions et nous n'écoutons pas les conversations. Au contraire, son rôle est de nous aider à comprendre les observations de données enregistrées, telles que les rapports sur les prix, rendements, emplois et bénéfiques qui sont évidemment, les résultats des actions et des réactions des hommes. Nous ne pouvons pratiquement jamais observer les actions par elles-mêmes (à une exception près : nous pouvons nous observer - l'introspection - en train de changer d'avis sur les objets à acheter, les biens à détenir, etc.).* »<sup>162</sup> Par la négative, nous pouvons déduire de cette assertion que l'introspection n'est pas un outil de l'économie. Ce qui justifie la différence de l'*homo oeconomicus* avec les autres idéaux-types indiqués est le recours à la fiction. En ce sens, Machlup<sup>163</sup> poursuit que : « *Les 'scènes' où interviennent les personnages prenant des décisions ne sont pas observées mais seulement imaginées. Le type-idéal adéquat pour ces scènes imaginées est l'homo oeconomicus.* »<sup>164</sup>

Le caractère instrumental de l'idéal-type n'est pas nié : « [...] *le scientifique remplace les êtres humains qu'il observe en tant qu'acteurs sur la scène sociale (puppets), créées et manipulées par ses propres soins. Ce que j'appelle 'marionnettes' correspond au terme technique 'idéaux-types' que Weber a introduit en sciences sociales.* » affirme Schütz<sup>165</sup>. Plus récemment, Philippe Mongin poursuit dans une certaine mesure ce point de vue en admettant que « *Les constructions des économistes se présentent finalement comme des caricatures des notions, schèmes et principes exprimables en langage courant dont s'accommodent les autres sciences*

---

<sup>161</sup> *Id.*, *ibid.*, p.129.

<sup>162</sup> *Id.*, *ibid.*, p.130.

<sup>163</sup> *Id.*, *ibid.*, p.130.

<sup>164</sup> L'évolution de la théorie économique remet en cause cette approche : d'une part, parce que l'on peut à présent observer des comportements économiques grâce aux protocoles d'économie expérimentale et d'autre part, parce que la neuroéconomie permet de se dégager des limites de l'introspection dans la prise de décision, tout en nous confrontant à ses propres difficultés (Gironde S., *La neuroéconomie – Comment mon cerveau gère mes intérêts*, Plon, 2008, 218p. et V. également Basso F. & O.Oullier (à paraître en 2009), *Le Corps et les Prix – Esquisse d'une théorie sensorielle de la valeur (de Hayek à la neuroéconomie)*, Hermann).

<sup>165</sup> Schütz A., *op.cit.*, 2007, p.57.

*sociales quand elles traitent de la rationalité.* »<sup>166</sup> Néanmoins, l'on pourrait arguer que Mongin ne pousse pas l'analogie jusqu'au bout, dans la mesure où il ne conclut pas que, au même titre que les caricatures artistiques, les concepts économiques expriment des jugements de valeur<sup>167</sup>. A la différence de la majorité des économistes (dont Mises<sup>168</sup>), des auteurs comme Morgenstern s'opposent manifestement à la présentation de l'économie comme immune de jugements de valeur : « *L'opinion courante selon laquelle les sciences économiques seraient indépendantes des jugements de valeur, pourrait se montrer tout aussi limitée que les idées correspondantes selon lesquelles la morale est indépendante de l'économie (ou même supérieure à elle).* »<sup>169</sup> L'argument n'est pas à négliger car il a permis à des auteurs, à l'instar de Mises, sans pour autant nier l'importance des émotions et des motifs dans le comportement humain de ne pas les analyser. Selon lui, puisque l'économie en tant que sciences des moyens évince tout jugement de valeur<sup>170</sup>, les motivations (et les émotions) de l'individu ressortent de la psychologie et non de la praxéologie<sup>171</sup>.

La question du normatif et du positif préoccupe toujours les chercheurs en sciences économiques et interroge le principe de rationalité. Ceci nous amène à notre second point à la décharge des économistes. Il semblerait que le principe de rationalité en économie puisse être contenu au niveau purement méthodologique, en raison de son intérêt épistémologique. Une telle position est défendue par Popper comme suit : il insiste sur le fait que le principe de rationalité est testable mais n'est pas réfutable, car il est faux<sup>172</sup> (c'est-à-dire qu'il n'est pas universellement vrai). Mais l'auteur ne l'exclut pas pour autant du champ épistémologique des sciences sociales puisque, selon lui, il leur est indispensable afin de ne pas sombrer dans un *arbitraire* des modèles<sup>173</sup> c'est-à-dire dans des jugements de valeur.

Néanmoins, selon nous, cela n'exclut pas de considérer les émotions : car si « [...] *bien qu'étant faux, il est en général suffisamment proche de la réalité* »<sup>174</sup>, les observations contemporaines en psychologie et en

<sup>166</sup> Mongin Ph., « Le principe de rationalité et l'unité des sciences sociales », Revue économique, 2002, Vol.53, n°2, mars, p.301-323, p.320.

<sup>167</sup> *Id.*, *ibid.*, p.321.

<sup>168</sup> Mises L., article précité, 1944, p.534.

<sup>169</sup> Morgenstern O., « L'attitude de la nature et le comportement rationnel » in E.M.Claassen, Les fondements philosophiques des systèmes économiques - Textes de J.Rueff et essais rédigés en son honneur, 1967, 523p., p.131-141, p.140.

<sup>170</sup> Mises L., article précité, 1944, p.534.

<sup>171</sup> *Id.*, *ibid.*, p.531.

<sup>172</sup> Popper K., « La rationalité et le statut du principe de rationalité » in E.M.Claassen, Les fondements philosophiques des systèmes économiques - Textes de J.Rueff et essais rédigés en son honneur, 1967, 523p., p.142-150, p.145-147.

<sup>173</sup> *Id.*, *ibid.*, p.147 et 150.

<sup>174</sup> *Id.*, *ibid.*, p.147.

neuropsychologie nous obligent à considérer que l'affect est nécessaire au choix rationnel<sup>175</sup>. Intégrer l'affect dans les modèles de sciences sociales rapproche en définitive la rationalité du réel. A tout le moins, est-ce la solution défendue par Alice Isen<sup>176</sup>, lorsqu'elle insiste notamment sur le fait qu'une meilleure connaissance des émotions est importante pour les organisations dans la mesure où de nombreux résultats sur l'affect positif [*positive affect*] les renseignent sur des aspects de leur activité quotidienne. Ainsi, il apparaît que le *positive affect* a une influence non négligeable sur la flexibilité cognitive et en situation de résolution de problème mais aussi dans l'atteinte de la solution optimale dans une négociation. Plus encore, l'affect positif place chez l'individu l'intérêt pour la tâche au-dessus de celui pour sa rémunération. Enfin, toujours selon elle, en situation de prise de décision complexe, l'affect positif accélère la délibération.

D'un point de vue théorique, bien qu'ils en reconnaissent les limites, les arguments des économistes en faveur d'une hypothèse de rationalité exclusive des émotions, tombent. Nous ajouterons que c'est une solution préférable pour les organisations dans la mesure où leur environnement concurrentiel est manifestement incertain. D'ailleurs les travaux de Arrow montrent qu'en avenir incertain, vouloir conserver les propriétés de l'optimum parétien des marchés suggère d'« [...] imposer des exigences sur les capacités informationnelles et computationnelles des acteurs économiques qui sont plus qu'écrasantes et irréalistes. »<sup>177</sup> Relier la rationalité limitée aux émotions en ressort comme indispensable.

Définir la notion d'émotion en quelques lignes est une gageure. Et le problème croît par ailleurs selon les auteurs. Lucey & Dowling<sup>178</sup> préfèrent ne pas distinguer entre les notions d'émotions [*emotions*], de sentiments [*feelings*], d'humeur [*moods*] et d'affect [*affect*] dans leur revue de littérature.

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous allons tout de même tenter de déterminer dans quelle mesure nous pouvons articuler les propos d'Antonio Damasio (neuropsychologue), de George Loewenstein (psychologue et économiste) et de Jon Elster (philosophe et sociologue), concernant ces dernières dans la prise de décision.

Damasio<sup>179</sup> distingue les émotions des sentiments en retenant que les premières sont perceptibles par autrui contrairement aux seconds, et que ces

---

<sup>175</sup> Damasio A., *op. cit.*, 2001.

<sup>176</sup> Isen A.M., « Positive Affect and Decision Making » in M.Lewis & J.M.Haviland-Jones, *Handbook of Emotions*, The Guilford Press, 2000, 720p., p.417-435.

<sup>177</sup> Simon H.A., *op. cit.*, 2004, p.400-401.

<sup>178</sup> Lucey B.M. & M.Dowling, « The role of feelings in investor decision-making », *Journal of Economic Surveys*, 2005, Vol.19, N°2, p.212 – 237, p.233.

<sup>179</sup> Damasio A., *op. cit.*, 2005, p.33-34.

derniers les succèdent dans le temps. Selon lui, le sentiment apporte l'autorisation de « *créer des réponses qui sont nouvelles et non stéréotypées* » alors que l'émotion « *permet aux organismes de répondre de façon efficiente mais pas de façon créative* »<sup>180</sup>.

Cette distinction entre les émotions et les sentiments n'est pas suivie à la lettre par Loewenstein *et alii*<sup>181</sup>. En effet, ces auteurs développent l'hypothèse du *risk-as-feelings*<sup>182</sup> pour englober à la fois les émotions anticipées [*anticipated emotions*] et les émotions anticipatrices [*anticipatory emotions*]. Autrement dit, la notion de sentiment [*feelings*] est sollicitée pour décrire deux types d'émotions.

Cela étant, Loewenstein *et alii*<sup>183</sup> reconnaissent que le modèle du *risk-as-feelings* se rapproche de l'hypothèse des marqueurs somatiques de Damasio<sup>184</sup>. Ils précisent néanmoins que la *risk-as-feelings hypothesis* n'a pas le même but que cette dernière. Certes, ces deux raisonnements supposent que l'affect joue un rôle informationnel dans la prise de décision, mais le premier ajoute que les émotions conduisent souvent à écarter les individus de ce qui leur semblerait (dans un modèle standard) la meilleure solution *a priori*. Cet effet divergent des émotions est en grande partie imputable aux *visceral factors i.e. aux anticipatory emotions*<sup>185</sup> (sur lesquelles nous reviendrons par la suite).

Bien que ces auteurs revendiquent le recoupement de leurs analyses avec celles de Damasio<sup>186</sup> en télescopant *risk-as-feelings hypothesis* et l'hypothèse des marqueurs somatiques [*somatic makers hypothesis*], le problème qui se pose ici est le refus d'Elster<sup>187</sup> d'intégrer dans sa définition des émotions la notion de *visceral factors* développée dans les travaux de Loewenstein<sup>188</sup> dès 1996, car elle se trouve en rupture avec celle d'antécédents cognitifs. En effet, Elster<sup>189</sup> définit les émotions en recourant aux six traits caractéristiques suivants : des antécédents cognitifs [*cognitive antecedents*], des objets intentionnels [*intentional objects*] (*i.e.* que les

---

<sup>180</sup> *Id., ibid.*, p.89.

<sup>181</sup> Loewenstein G., E.Weber, C.Hsee & N.Welch, « Risk as Feelings », *Psychological Bulletin*, 2001, Vol.127, N°2, p.267 – 286.

<sup>182</sup> Difficilement traduisible sans lui faire perdre son sens, la notion de *risk-as-feelings* renvoie au rôle des émotions (et non aux sentiments comme son intitulé le laisse supposer) dans la perception du risque.

<sup>183</sup> *Id., ibid.*

<sup>184</sup> Damasio A., *L'erreur de Descartes - La raison des émotions*, Odile Jacob poche, 2001 396p.

<sup>185</sup> Loewenstein *et alii*, article précité, 2001, p.281 *in fine*.

<sup>186</sup> Damasio A., *op. cit.*, 2001.

<sup>187</sup> Elster J., article précité, 1998, p.49.

<sup>188</sup> Loewenstein G., « Out of Control : Visceral Influences on Behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1996, Vol.65, N°3, March, p.272 – 292.

<sup>189</sup> Elster J., article précité, 1998, p.49.

émotions sont relatives à quelque chose), une excitation physiologique [*physiological arousal*], des expressions physiologiques [*physiological expressions*], une valence [*valence*] - au sens psychologique du terme, *i.e.* d'attraction (*valence positive*) ou de répulsion (*valence négative*) - et une disposition à agir [*action tendencies*].

A la lumière de certains travaux, dans la mesure où Elster<sup>190</sup> reconnaît que plusieurs émotions peuvent être générées par des signaux sensoriels plutôt que par des éléments cognitifs, nous adopterons sa définition des émotions enrichie, des *visceral factors* [facteurs viscéraux] de Loewenstein (1995)<sup>191</sup> comme trait caractéristique complémentaire/alternatif. Car si ces problèmes de définition ne sauraient être évincés, ils ne doivent pas nous faire oublier que notre but est avant tout d'avoir une compréhension approfondie en sciences de gestion, de l'intérêt potentiel des émotions dans la prise de décision et dans la concrétisation de l'action.

Si une telle solution contrevient à l'opinion praxéologique de Mises, qui exclut les *visceral factors* de l'analyse économique<sup>192</sup>, elle ne s'oppose pas en revanche à la rationalité limitée de Simon. Pour celui-ci, les émotions ont une influence déterminante sur le comportement cognitif<sup>193</sup> et nous pouvons ajouter, en interprétant ses arguments, que dans la mesure où il reconnaît que : « *La plupart des comportements appellent une part considérable de tout le système sensoriel et moteur pour leur bonne réalisation* »<sup>194</sup>, il préfigure en partie l'introduction trente ans plus tard en économie des *visceral factors* par Loewenstein. Selon Simon, le comportement émotionnel [*emotional behavior*] est alors une interruption du système afin de permettre à l'individu de s'adapter au mieux à l'urgence du contexte pour prendre une décision<sup>195</sup>.

## 1. LES ÉMOTIONS COMME HERMÉNEUTIQUE DE LA DÉCISION : LEUR RÔLE EXPLICATIF

Malgré leurs différends dans la définition des émotions, les auteurs sus-mentionnés partagent l'analyse selon laquelle la prise en compte des émotions

---

<sup>190</sup> *Id.*, *ibid.*

<sup>191</sup> Loewenstein G., article précité, 1996.

<sup>192</sup> En rappelant que la praxéologie est une science des moyens et non des fins, qui s'attache à l'action comme résultat de la volonté de l'homme, Mises estime que l'opposé de l'action humaine en tant que comportement finalisé, n'est pas le comportement irrationnel « [...] *mais une réponse réactive aux stimuli d'une partie des organes du corps ou des instincts, qui ne peuvent être contrôlés par la volonté* [volition]. » (Mises, article précité, 1944, p.533-534).

<sup>193</sup> Simon H.A., article précité, 1967, p.29.

<sup>194</sup> *Id.*, *ibid.*, p.31.

<sup>195</sup> *Id.*, *ibid.*, p.36.

enrichit la compréhension du comportement individuel<sup>196</sup>. Elles ont, par conséquent, un rôle explicatif dans le processus de décision et à ce titre elles participent de l'interprétation de la décision, de son herméneutique.

Lucey & Dowling<sup>197</sup> rapportent deux études sur les marchés de titres [*stock markets*] qui ont souligné l'impact des sentiments de l'investisseur dans la prise de décision. L'hypothèse qui préside à ces travaux est issue de la psychologie avançant que les décisions des individus sont guidées en grande partie par leurs sentiments. En effet, il apparaît que la bonne humeur en raison du beau temps contribue à la génération de jugements plus optimistes sur le prix des actions (et inversement pour la mauvaise humeur).

Avec une approche plus quantitative, Coates & Herbert<sup>198</sup> ont récemment montré les liens entre neuroendocrinologie, sentiment de confiance en soi (ou d'anxiété) et rationalité de la décision chez des courtiers en bourse. Leur passage à l'acte peut bien évidemment être déterminé par plusieurs facteurs. Pour ce faire, ils ont mesuré plusieurs fois par jour le taux de testostérone et de cortisol chez des courtiers de la City à Londres. L'intérêt de cette étude *in situ* est qu'elle a été réalisée dans des conditions de travail, de stress et de prise de décision réelles, ce qui n'est pas le cas de la plupart des expériences réalisées en laboratoires. Ces auteurs ont trouvé une corrélation positive entre le taux de testostérone et les gains réalisés par les traders. Des études précédentes ont montré que, lorsque le taux de cette hormone augmente dans le sang, les sujets sont plus déterminés, plus enclins à prendre des risques et moins frileux face à des situations nouvelles. Toutefois, si ce taux dépasse certaines limites, on observe les effets inverses. Il est aussi intéressant de constater que la testostérone agit sur le circuit de la récompense dans le cerveau et notamment, la libération de dopamine au sein du noyau accumbens. Cette région du cerveau joue un rôle dans le besoin de prise de risque et, par extension, de développement du sentiment de confiance en soi.

Une élévation du taux de cortisol, une hormone associée aux situations de stress, peut affecter de manière antagoniste la relation du trader par rapport à la prise de risque. Ainsi, Coates & Herbert ont-ils montré que le taux de cortisol chez les traders augmentait avec la volatilité du marché. Une dose raisonnable qui atteindrait le cerveau aurait pour effet d'accroître la motivation et d'élever le niveau de concentration et d'attention. Mais, si le taux devient trop élevé, la présence de cortisol agit sur le noyau central de

---

<sup>196</sup> Damasio A., *op. cit.*, 2001, p.9 ; Elster J., article précité, 1998, p.48 ; Loewenstein G. *et alii*, article précité, 2001, p.271.

<sup>197</sup> Lucey B.M. & M.Dowling, article précité, 2005, p.212.

<sup>198</sup> Coates J.M. & J. Herbert « Endogenous steroids and financial risk taking on a London trading floor » *Proceedings of the National Academy of Science U S A*, 2008, 105(16), p.6167-6172.

l'*amygdale* et a pour conséquence une focalisation sur les antécédents négatifs à une situation, une certaine anxiété voire une tendance à repérer une menace ou un risque là il n'en existe pas. Ainsi, un taux élevé de cortisol aurait un effet antagoniste à celui de la testostérone, puisque le cortisol rendrait le trader plus « prudent » dans ses décisions.

Coates & Herbert concluent que chez les traders, le taux de cortisol peut s'élever si le marché plonge et ainsi développer leur aversion pour les décisions risquées. De fait, les choix qu'ils prendront peuvent renforcer la chute du marché. Concernant la testostérone, son taux peut s'élever dans une situation de bulle financière et par la même entraîner une prise de risque accrue de la part des traders. Ceci aurait alors pour effet de renforcer l'envol du marché. Ces boucles de rétroactions hormonales peuvent en partie expliquer pourquoi les personnes prises dans des phénomènes de bulles ou de crash ont des difficultés à faire des choix rationnels.

Selon Loewenstein *et alii*<sup>199</sup>, les théories traditionnelles de la finance (issues de la théorie économique néoclassique) reposent sur une « *perspective conséquentialiste* » selon laquelle les individus prennent des décisions sur la base d'une évaluation cognitive des conséquences attachées aux alternatives de choix possibles<sup>200</sup>. Un progrès théorique a été effectué en incluant l'impact sur la prise de décision des *émotions anticipées*, dont l'expérience vécue est attendue pour un certain revenu donné. Toutefois ces émotions anticipées n'expliquent pas le fait que les personnes de bonne humeur *au moment* de la prise de choix adoptent des décisions différentes en cas de mauvaise humeur, puisqu'elles sont simplement des composantes anticipées des conséquences anticipées. Le modèle *risk-as-feelings* vise à intégrer les *anticipatory emotions* [émotions anticipatrices] dans l'analyse du risque pour en rendre compte. Ces émotions anticipatrices sont des réactions viscérales immédiates comme la peur ou la crainte face aux risques et aux incertitudes. Elles ont donc lieu au moment de la prise de décision. Leur association avec les émotions anticipées [*anticipated emotions*] permet de rendre compte des écarts des comportements individuels en situation de risque par rapport au modèle standard.

Ces recherches encore embryonnaires sont presque exclusivement empiriques, ce qui rend leurs résultats directement utilisables en sciences de gestion. En effet, d'après Lucey & Dowling<sup>201</sup>, les domaines les plus susceptibles de connaître de l'importance des sentiments sont ceux relatifs à

---

<sup>199</sup> Loewenstein G. *et alii*, article précité, 2001, p.267.

<sup>200</sup> Morgenstern exprimait plus tôt cette idée en ces termes : « *Je ne discuterai pas si cette optimalité peut être assurée, ni comment elle peut l'être ; je me bornerai à souligner une condition préalable : il doit y avoir prévision des conséquences des diverses actions.* » (Morgenstern O., article précité, 1967, p.134).

<sup>201</sup> Lucey B.M. & M.Dowling, article précité, 2005, p.216.

la prise de décisions « *satisfaisantes* » *i.e.* là où l'optimisation est impossible. Car la prise de décision émotionnelle est un moyen d'éviter *a posteriori* les coûts de délibération associés à la prise de décision rationnelle. Mais là n'est pas le seul avantage de la considération des émotions. Elles facilitent également le passage à l'acte : « *Finalement, l'urgence des émotions induit une préférence pour l'action immédiate sur l'action différée.* »<sup>202</sup>.

## 2. LES ÉMOTIONS COMME HEURISTIQUE DE L'ACTION : LEUR RÔLE PERFORMATIF

Les émotions contribuent au passage à l'acte, à la concrétisation de la décision, c'est-à-dire à son effectivité<sup>203</sup>. C'est pourquoi elles sont une heuristique pour l'action<sup>204</sup>, elles servent à la découverte de solutions actionnables au même titre que les méthodes de l'intelligence artificielle (IA) offrent en complément de la recherche opérationnelle (RO), des heuristiques de recherche qui permettent d'atteindre un *satisficing*<sup>205</sup>. Comme le rappelle Elster<sup>206</sup>, d'après la littérature contemporaine sur le sujet, les émotions nous permettent d'éviter la procrastination (cf. paragraphe précédent) et nous aident à prendre la meilleure décision. Car « [...] *l'appel à la rationalité peut subvertir la rationalité. [...] On peut en effet définir l'hyperrationalité comme la recherche de l'action qui aurait été optimale si*

---

<sup>202</sup> Elster J. (2006), Raison et raisons, Leçon inaugurale n°187, Collège de France/Fayard, 66p., p.42.

<sup>203</sup> De manière similaire, Livet & Thévenot<sup>203</sup> indiquent que « *Les émotions permettent une coordination plus immédiate que la cognition classique[0], puisqu'elles enclenchent directement des dispositions à l'action, au seul vu de certaines expressions chez autrui.* » (Livet P. & L.Thévenot, "Modes d'action collective et construction éthique. Les émotions dans l'évaluation" in Colloque de Cerisy, Dupuy J.-P. et P. Livet (dir.), Les limites de la rationalité – Tome 1 Rationalité, éthique et cognition, La Découverte, collection Recherches, Paris, 1997, 451p., p.412-439, p.429). Cette assertion recoupe nos propos à trois endroits. Tout d'abord, Livet & Thévenot annoncent le rôle *cohésif* (*coordination*) des émotions que nous aborderons dans la partie subséquente. Ensuite, ils affirment le rôle *performatif* des émotions (*directement des dispositions à l'action*). Enfin, bien que se concentrant sur les émotions sociales (V.*infra*), ils vont dans le sens de certains éléments de la définition précédemment retenue des émotions (*i.e.* leur aspect physiologique et public, *vu de certaines expressions chez autrui*).

<sup>204</sup> Si Alice Isen insiste sur l'affect positif dans l'amélioration de la prise de décision, elle n'en vient pas cependant à l'associer à une heuristique car cela conduit simplement, selon elle, à l'emploi de stéréotypes incompatibles avec un raisonnement systématique (Isen A., article précité, 2000, p.429). Le *positive affect* rend en réalité possible des heuristiques et des processus systématiques. Nous n'entendons pas ici, l'heuristique comme un processus désordonné, non systématique et stéréotypique mais plutôt comme support à l'action. Aussi, nous permettons-nous de mobiliser les résultats de ses travaux.

<sup>205</sup> Simon H.A., *op. cit.*, 2004, p.66.

<sup>206</sup> Elster J., article précité, 1998, p.59.

*l'on ignorait les coûts de cette recherche même.* »<sup>207</sup> Et Elster de poursuivre plus loin : « *On a parlé à ce propos de l'effet iatrogénique de la recherche de solutions optimales. Dans une certaine mesure, on peut dire que 'Qui veut le plus, fait le moins'.* »<sup>208</sup>

Néanmoins, Brunsson<sup>209</sup>, auteur réputé pour sa critique sévère de la théorie du choix rationnel, souligne que la difficulté dans l'organisation est de coordonner différentes décisions issues de différents acteurs, et qu'ainsi l'organisation devrait fournir aux individus des liens motivationnels et sociaux pour assurer le passage des décisions aux actions.

Nous ne recourons pas comme Brunsson à l'idéologie pour fournir un palliatif à la rationalité de l'action, mais à l'émotion. Selon nous, au regard des positions de Simon,<sup>210</sup> ces liens motivationnels et sociaux peuvent également relever des émotions. Damasio<sup>211</sup> distingue les émotions des sentiments en retenant que les premières sont publiques à la différence des seconds. Il ajoute également que les sentiments succèdent aux émotions dans le temps biologique et psychologique. En effet, « *en matière d'organisation de l'homéostasie* »<sup>212</sup>, les niveaux de régulation du plus simple au plus complexe vont du processus du métabolisme aux sentiments, en passant par les réflexes de base, les réponses immunitaires, les comportements de douleur et de plaisir, les besoins et motivations et les émotions.

Cette typologie intéresse particulièrement le manager puisqu'elle situe deux concepts connus de la littérature en gestion : les besoins et motivations, par rapport aux émotions et aux sentiments. Cette précision nous est utile car, comme le souligne Damasio, « *Les comportements de douleur et de plaisir, les besoins et les motivations, les émotions proprement dites sont parfois appelés 'émotions' au sens large, ce qu'on peut comprendre et ce qui est raisonnable vu leur forme et leur but régulateur communs.* »<sup>213</sup> Et Damasio d'ajouter que « *ces mécanismes régulateurs qui assurent notre homéostasie* » respectent un *principe d'emboîtement* qui « *consiste en réactions simples étant parties intégrantes de réactions plus élaborées.* » Il vient ensuite que « *Les sentiments assurent un autre niveau de régulation homéostatique. Ils sont une expression mentale de tous les autres niveaux de régulation homéostatique.* »<sup>214</sup>

---

<sup>207</sup> Elster J., *op. cit.*, 2006, p.56-57.

<sup>208</sup> *Id. ibid.*, p.59.

<sup>209</sup> Brunsson N., « The irrationality of action and action rationality : decisions, ideologies, and organizational actions », *Journal of Management Studies*, 1982, 19, 1, p.29-44., p.33.

<sup>210</sup> Simon H.A., article précité, 1967, p.29-39; Simon H.A., *op. cit.*, 2004.

<sup>211</sup> Damasio A., *op. cit.*, 2005, p.33-34.

<sup>212</sup> *Id. ibid.*, p.37 et 44.

<sup>213</sup> *Id. ibid.*, p.41.

<sup>214</sup> *Id. ibid.*, p.43-44.

En d'autres termes, les besoins et les motivations sont une composante de l'émotion et contribuent à l'équilibre de l'organisme. Il est difficile de savoir dans quelle mesure ils participent de l'émotion dans la prise de décision individuelle, mais cela signifie que leur rôle n'est *a priori* pas négligeable et que comprendre l'émotionnel dans la décision rationnelle oblige à les considérer. Nous serions tentés d'ajouter, de manière quelque peu audacieuse que, dans la mesure où la culture d'entreprise est ce que les gens font, alors que le climat d'entreprise est ce que les gens pensent<sup>215</sup>, les émotions sont relatives à la culture de l'entreprise et les sentiments sont relatifs à son climat.

Ce lien entre émotions et motivation n'est pas isolé. Comme nous l'avons précédemment souligné, dès son article de 1967, Simon<sup>216</sup> associait les émotions et la motivation pour un approfondissement de la compréhension de la prise de décision en situation de rationalité limitée. L'imaginaire véhiculé dans l'organisation par les émotions contribuera, par ailleurs, à coordonner les actions de chacun avec les buts de l'organisation.

### 3. LES ÉMOTIONS COMME EIDÉTIQUE DE L'ORGANISATION : LEUR RÔLE COHÉSIF

Les émotions sont relatives aux images (*eidétique*) qui dans l'organisation garantiront la mise en œuvre cohérente des actions délibérées. En d'autres termes, la cohérence des buts de chacun avec ceux de l'organisation est offerte par les émotions. En effet, les valeurs ne sont pas dans les représentations sociales mais sont rattachées, d'après Livet & Thévenot<sup>217</sup>, aux émotions, ce qui les amène à « *considérer la place des émotions dans la cognition.* » Il s'agit alors, selon eux, en quelque sorte d'asseoir les « *ordres de grandeur* » (de Boltanski et Thévenot) sur les émotions sociales *i.e.* qui dépendent des interactions avec les autres.

Ces émotions diffèrent en partie de celles que nous avons jusque-là évoquées, car distinguées selon qu'elles sont d'arrière-plan, primaires ou sociales (sachant qu'elles font également l'objet du *principe d'emboîtement sus-évoqué*<sup>218</sup>). Les premières ont été développées par Damasio<sup>219</sup> mais ne sont pas particulièrement visibles par autrui. Les émotions primaires, en revanche, sont faciles à repérer chez les êtres humains et sont clairement identifiées<sup>220</sup>. Enfin, les émotions sociales naissent dans les rapports avec

---

<sup>215</sup> Thévenot M., La culture d'entreprise, PUF, Que sais-je ?, 5<sup>e</sup> éd., 2006, 128p., p.89.

<sup>216</sup> Simon H.A., article précité, 1967, p.29-39.

<sup>217</sup> Livet P. & L. Thévenot, article précité, 1997, p.413.

<sup>218</sup> Damasio A., *op. cit.*, 2005, p.52.

<sup>219</sup> Damasio A., *op. cit.*, 2001.

<sup>220</sup> Elles sont traditionnellement présentées comme au nombre de six : la peur, la colère, le dégoût, la surprise, la tristesse et le bonheur.

autrui<sup>221</sup> (dans les interactions sociales) et « *Il est fort probable que le fait de pouvoir accéder à ces émotions sociales a joué un rôle dans le développement des mécanismes complexes de régulation sociale.* »<sup>222</sup>.

Les émotions constituent donc une forme de support à la régulation au sein de l'organisation. Car elles offrent aux normes sociales une *prise sur l'esprit*<sup>223</sup>. Ainsi, Elster défend-il l'idée qu'« *En jetant l'opprobre sur les comportements égoïstes, la honte peut induire les gens à coopérer dans les problèmes relevant de l'action collective* »<sup>224</sup>. L'auteur soutient en définitive que si les normes sociales sont assises sur les émotions, elles sont en mesure d'en réguler l'expression<sup>225</sup>.

La neuropsychologie vient à l'appui de ces propos. En effet, Damasio<sup>226</sup> a constaté dans des études cliniques que les patients n'exprimant pas ou plus d'émotions, ne se mettaient pas en conformité avec les règles sociales. La capacité d'expression des émotions joue donc un rôle social dans le rapport à la norme. La prise en compte des émotions apparaît, en ce sens, comme un moyen complémentaire pour mettre en lumière les difficultés de régulation sociale rencontrées par les organisations. Pareille immixtion des sciences du cerveau en théorie des organisations n'est pas fortuite. Sa justification est double. D'une part, car pour Simon, l'environnement interne de la firme étant contenu en lui-même dans les limites physiques (la peau) de l'entrepreneur-dirigeant, le cerveau appartient de fait à cet environnement interne de l'entreprise<sup>227</sup>. D'autre part, car Mintzberg a ouvert la voie à une telle considération neuroscientifique. En effet, en s'appuyant sur la découverte par Roger Sperry d'une « [...] *intuition, cachée, en un certain sens, quelque part dans l'hémisphère droit du cerveau humain* »<sup>228</sup>, et sur la lecture de Ornstein, Henry Mintzberg plaide pour un retour de l'hémisphère droit dans le management *informel* avec l'intuition, en contrepoint de la planification *formelle*, expression de l'hémisphère gauche<sup>229</sup>. S'il reconnaît qu'il spéculait autour des deux hémisphères du cerveau<sup>230</sup> et doit faire face à

---

<sup>221</sup> « *Les émotions sociales comprennent la sympathie, l'embarras, la honte, la culpabilité, l'orgueil, l'envie, la gratitude, l'admiration et le mépris.* » (Damasio A., *op. cit.*, 2005, p.52.)

<sup>222</sup> Damasio A., *op. cit.*, 2005, p.55.

<sup>223</sup> Elster J., « Social Norms and Economic Theory », *Journal of Economic Perspectives*, 1989, 3 (4), p.99 – 117, p.100.

<sup>224</sup> Elster J., « Rationality and the Emotions », *The Economic Journal*, 1996, 106 (438), p.1386 – 1397., p.1390.

<sup>225</sup> *Id. ibid.*, p.1390.

<sup>226</sup> Damasio A., *op. cit.*, 2001, p.31 et p.85-95.

<sup>227</sup> Simon H.A., *op. cit.*, 2004, p.398, note 2.

<sup>228</sup> Mintzberg H., *Le management - Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, 2004, 703p., p.88.

<sup>229</sup> Mintzberg H., *op. cit.*, 2004, p.95.

<sup>230</sup> *Id. ibid.*, p.106.

une opposition franche de Simon par rapport à l'*extrapolation romantique*<sup>231</sup> d'un couplage binaire *hémisphère droit - intuition / hémisphère gauche - planification*, il maintient sa position afin d'insister sur le rôle fondamental de l'intuition dans la prise de décision<sup>232</sup>. Mais *in fine* il se rapproche de Simon en associant l'émotionnel et l'intuitif : pour Mintzberg, l'émotion et l'expérience sont au cœur de l'intuition et propices à l'action<sup>233</sup>.

Les travaux sur le cerveau sont propices à la compréhension du comportement individuel dans les organisations. En atteste l'hypothèse dopamine [*dopamine hypothesis*] développée par Ashby, Isen & Turken<sup>234</sup>. D'après eux, il n'y a pas à proprement parler de référence à l'affect positif [*positive affect*] en neurosciences hormis dans le cas du circuit de la récompense. Leur hypothèse est alors que la dopamine a un rôle dans l'affect positif qui, d'une part, repose sur le fait que l'affect positif est associé avec une augmentation de production de dopamine et, d'autre part, sur le fait que des modifications cognitives lors de l'affect positif sont dues à la dopamine<sup>235</sup>. Néanmoins, si ces éléments nous renseignent sur l'affect positif, ils ne nous permettent pas d'approcher l'affect négatif, car son impact est plus difficile à prévoir que l'affect positif. L'affect négatif n'est pas l'opposé de l'affect positif aux niveaux physiologique, comportemental et cognitif<sup>236</sup>, ce qui tout compte fait, n'est pas une solution très différente de la théorie bifactorielle de Herzberg. Enfin, il convient de souligner que les dimensions neurales, comportementales et expérientielles sont complémentaires et que l'influence de l'apprentissage et de l'expérience ont des effets associés sur l'affect -même si ce sont des éléments innés également présents<sup>237</sup>.

## CONCLUSION

Il apparaît que les développements récents de la recherche sur les émotions nous invitent à porter un nouveau regard sur la notion de rationalité limitée en sciences de gestion, mais également sur la motivation des individus et sur la régulation sociale au sein de l'organisation, lesquelles

---

<sup>231</sup> *Id. ibid.*, p.129.; notons qu'en aucun cas nous n'approuvons l'approche bipolaire du fonctionnement du cerveau qui défend une hyper-spécialisation de chaque hémisphère. Nous remplaçons simplement, à travers ce paragraphe, la réflexion sur le rôle du cerveau en sciences des organisations dans son contexte historique et épistémologique.

<sup>232</sup> *Id. ibid.*, p.133.

<sup>233</sup> *Id. ibid.*, p.137-138.

<sup>234</sup> Ashby F.G., A.M.Isen & U.Turken, « A Neuropsychological Theory of Positive Affect and Its Influence on Cognition », *Psychological Review*, 1999, Vol.106, n°3, p.529-550.

<sup>235</sup> *Id. ibid.*, p.529.

<sup>236</sup> *Id. ibid.*, p.532.

<sup>237</sup> *Id. ibid.*, p.544.

permettent une application performante des décisions prises. Nous pensons, en effet, que le management des organisations gagnera à intégrer les résultats contemporains des sciences comportementales comme cela a été le cas avec l'apport des travaux de Simon dans les années 1950-1960. Cela étant, le chercheur en gestion doit garder à l'esprit que les sciences de gestion sont des sciences articulant plusieurs disciplines (sociologie, économie, droit, psychologie, neurosciences, informatique, ...) et qu'elles doivent se préserver de toute naturalisation réductionniste du comportement humain dans l'organisation. En dernier lieu, si ce regard sur les émotions est insuffisant à reconsidérer la résolution de problème dans les organisations, peut-être faut-il s'en remettre à une vision plus ambitieuse de l'émotion en considérant comme Sartre qu'une émotion « *C'est une transformation du monde. [...] [Par laquelle] nous essayons de changer le monde, c'est-à-dire de le vivre comme si les rapports des choses à leurs potentialités n'étaient pas réglés par des processus déterministes mais par la magie.* »<sup>238</sup> Et Sartre de poursuivre que « *L'impossibilité de trouver une solution au problème, appréhendée objectivement comme une qualité du monde, sert de motivation à la nouvelle conscience irréfléchie qui saisit maintenant le monde, autrement que sous un aspect neuf et qui commande une nouvelle conduite - à travers laquelle cet aspect est saisi - et qui sert de hylé à l'intention nouvelle.* »<sup>239</sup> En quelques mots, si nous nous révélons incapables de changer la résolution d'un problème, il faut nous en remettre à nos émotions pour changer notre vision du problème.

---

<sup>238</sup> Sartre J.-P., *Esquisse d'une théorie des émotions*, Hermann, 1960, 67p, p.43.

<sup>239</sup> *Id. ibid.*, p.44.

## Chapitre 6

### Rationalité et émotions

*Cécile Dejoux et Isabelle Dherment-Férère*

#### INTRODUCTION

L'objet de ce chapitre est d'analyser l'incidence des émotions sur la rationalité et la prise de décision. Retraçant la littérature existante autour de cette question, il met en évidence deux approches opposées dans la façon d'appréhender l'incidence des émotions. La première souligne le rôle négatif des émotions dans la mesure où celles-ci induisent des biais écartant la décision réelle de la décision optimale. La seconde insiste, au contraire, sur le rôle bénéfique des émotions en introduisant le concept de l'intelligence émotionnelle.

Le propos est divisé en trois parties. Dans un premier temps, nous revenons sur le concept de rationalité et sur son évolution, passant de la rationalité complète à la rationalité limitée, en raison de l'existence de biais décisionnels. Puis, la deuxième partie approfondit la notion de biais décisionnel et s'interroge sur le rôle des émotions dans la formation de ces biais. Enfin, la troisième section aborde la question de l'effet des émotions sur les décisions, déclinée selon deux approches opposées.

#### 1. LES DIFFÉRENTS VISAGES DE LA RATIONALITÉ

Qu'est-ce que la rationalité ? Ce terme signifie, d'après le petit Larousse, « caractère de ce qui est rationnel » c'est-à-dire « qui est fondé sur la raison. Qui est déduit par le raisonnement et n'a rien d'empirique ». Ce concept a donné lieu à de nombreuses théories depuis le XVIIIème siècle. Celles-ci concernent notamment la question de la modélisation des choix des individus avec la rationalité parfaite (& 1.1), la rationalité limitée ou procédurale (& 1.2) et l'existence d'heuristiques (&1.3).

##### 1.1 La rationalité complète : l'approche de la théorie néoclassique

Dans la théorie néoclassique, le décideur prend une décision optimale, c'est-à-dire résultant d'une rationalité complète (ou substantielle), censée

maximiser son utilité espérée (compte tenu de l'incertitude) et conforme aux axiomes de Von Neumann et Morgenstern (1947)<sup>240</sup>. Dans ce modèle, le comportement idéal débouche sur l'optimum de Pareto de premier rang (encore appelé « économie du Nirvana ») si les coûts de transaction sont nuls et si les marchés sont sans failles. Ainsi, la théorie néoclassique ignore la notion de biais décisionnel.

## 1.2 La rationalité limitée ou procédurale : la remise en cause de la vision néoclassique

March et Simon (1958)<sup>241</sup> et Simon (1960) sont les premiers à avoir remis en question l'hypothèse de la rationalité absolue issue de la théorie néoclassique, en introduisant la notion de rationalité limitée. Ils montrent que la rationalité du sujet est restreinte par trois facteurs : (i) l'information incomplète, (ii) les motivations individuelles et (iii) les capacités limitées des décideurs. En conséquence, ils remplacent le but de maximisation (décrit par la théorie de l'utilité espérée) par celui de satisfaction : l'individu ne prend pas une décision optimale, mais plutôt une décision satisfaisante. Depuis les travaux de Simon, nous savons que les êtres humains sont davantage des « satisfiseurs » plutôt que des « maximiseurs » : nous avons tendance à faire le choix le plus « rationnel » compte tenu de nos limites physiologiques et psychologiques et de la complexité environnementale.

La seconde version de la rationalité limitée présentée par Simon (1976)<sup>242</sup> prend en compte la complexité des problèmes et les procédures mentales. Se dessine alors le concept de rationalité procédurale. La pensée est conceptualisée comme un processus qui peut fonctionner grâce à un support, le cerveau humain, celui-ci étant comparé à un ordinateur (Von Neumann, 1958<sup>243</sup>). Ainsi la représentation de la rationalité s'inscrit dans un espace de procédures mentales, que l'on peut rapprocher de logiciels dans un ordinateur.

Simon a largement étudié la rationalité procédurale et les diverses phases d'un processus de décision : exploration, conception, sélection, bilan. L'inobservabilité directe des procédures mentales qui définissent la rationalité procédurale l'a amené à observer les pratiques organisationnelles de décision.

---

<sup>240</sup> Von Neumann J., O. Morgenstern (1947), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press.

<sup>241</sup> March J.G., H. Simon (1958), *Organizations*, New York, Wiley, traduction française : *Les Organisations*, Paris, Dunod, 1960.

<sup>242</sup> Simon H.A. (1976), "From substantive to Procedural Rationality", in Latsis S.J (ed), *Methods and Appraisal in Economics*, Cambridge Mass., MIT Press.

<sup>243</sup> Von Neumann J. (1958), *The computer and the brain*, Yale University Press. trad. franc., 1992, *L'ordinateur et le cerveau*, Paris, La Découverte.

### 1.3 Les heuristiques ou raccourcis mentaux

De même, Kahneman et Tversky (1979)<sup>244</sup> ont montré qu'il y avait une asymétrie entre l'évaluation des gains et des pertes potentiels : les gains seraient sous-estimés et les pertes sur-estimées. Cette asymétrie provient de raccourcis mentaux appelés « heuristiques » nous fournissant une réponse rapide et satisfaisante, mais qui peuvent nous conduire à nous écarter de la solution optimale recommandée par la théorie néoclassique. Ces raccourcis mentaux sont utiles dans de nombreuses situations : ils permettent de prendre des décisions à partir d'un ensemble réduit d'informations. Toutefois, ils peuvent aussi mener à des erreurs (par exemple, le corollaire de l'heuristique de « représentativité » est le processus de stéréotype : il correspond à une sur-généralisation des caractéristiques observées au sein d'un petit échantillon à la population générale).

L'introduction du concept de rationalité limitée et de celui d'heuristiques conduit à une remise en cause de l'approche néoclassique. En effet, elle met en évidence l'existence de biais décisionnels qui « détournent » la décision réelle de la décision optimale, telle qu'elle est définie dans la théorie néoclassique (voir à ce sujet Charreaux, 2005<sup>245</sup>).

## 2. EMOTIONS ET BIAIS DÉCISIONNELS

Dans le paragraphe précédent, nous avons montré que la remise en cause de la rationalité complète produit des décisions qui biaisent le jugement optimal de la vision néoclassique. Nous tentons ici de répondre aux deux questions suivantes : Quels sont ces biais (& 2.1) ? Quelle est leur origine et quel est le rôle des émotions (& 2.2) ?

### 2.1 Les différents types de biais décisionnels

La littérature existante sur les biais décisionnels fait classiquement référence à cinq types de biais : l'aversion à la perte (*Loss aversion*), le manque de flexibilité cognitive (*Cognitive flexibility*), l'Optimisme (*Optimism*), l'erreur de conjonction (*Conjunction Fallacy*) et la surconfiance (« *Overconfidence*»). Dans la théorie des perspectives (*Prospect Theory*), l'aversion à la perte se réfère à la tendance des personnes à préférer davantage l'évitement d'une perte, plutôt que l'acquisition d'un gain (Kahneman et Tversky, 1979<sup>246</sup>). La flexibilité cognitive renvoie à la capacité à adapter les stratégies et processus cognitifs en fonction des

---

<sup>244</sup> Kahneman D. et Tversky A. (1979), "Prospect Theory : An Analysis of Decision Under Risk", *Econometrica*, vol. 47, n° 2, p. 263-291.

<sup>245</sup> Charreaux G. (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise comportementale : une réflexion exploratoire... », *Revue Française de Gestion*, N°157, juillet-août, p.215-238.

<sup>246</sup> Op. cit.

conditions environnementales nouvelles et/ou imprévues (Canas, Quesada, Antoli, et Fajardo, 2003<sup>247</sup>). Le biais d'optimisme conduit un individu à penser que son futur sera meilleur par rapport à celui des autres (Bazerman, 2006<sup>248</sup>). L'erreur de conjonction renvoie à la croyance selon laquelle une combinaison spécifique d'événements peut être plus probable que les éléments simples de cette combinaison (Tversky et Kahneman, 1983). Enfin, le biais de surconfiance conduit les personnes à surévaluer leurs propres compétences et connaissances (Camerer et Lovallo, 1999<sup>249</sup>).

## 2.2 Origine des biais décisionnels et rôle des émotions

Plusieurs auteurs se sont interrogés sur l'origine des biais décisionnels, ce qui a conduit à considérer les émotions comme une source possible. Ainsi, selon Ulen (1998)<sup>250</sup>, les biais d'origine *comportementale* doivent être distingués des biais d'origine *environnementale* provenant des asymétries d'information, des comportements opportunistes des individus ou des failles des marchés. Il l'illustre en prenant l'exemple de l'absence du port de la ceinture de sécurité. Dans une perspective traditionnelle, ce comportement pourrait s'expliquer par des facteurs liés à l'environnement : soit les automobilistes sont insuffisamment informés, soit ils considèrent que les sanctions sont insuffisantes. La perspective comportementale propose une autre explication : si les automobilistes n'attachent pas leur ceinture de sécurité, c'est qu'ils sont surconfiants dans leurs capacités de conducteur. Ces deux types d'inefficience se résolvent de manière complètement différente : dans le premier cas, on prendra des mesures visant à améliorer la diffusion de l'information ou renforcer les sanctions, alors que dans le deuxième cas, on interviendra de façon paternaliste en installant des « airbags » dans les voitures. Les classifications des biais comportementaux sont loin d'être normalisées mais on distingue généralement les biais d'origine cognitive et ceux d'origine émotionnelle.

Greenwich (2005)<sup>251</sup> propose une classification selon deux critères, le critère cognitif/émotionnel et le critère individuel/collectif, ce qui l'amène à classer les biais comportementaux en quatre catégories. Les biais de nature

---

<sup>247</sup> Canas, J., Quesada, J., Antoli, A., & Fajardo, I. (2003), "Cognitive Flexibility and Adaptability to Environmental Changes in Dynamic Complex Problem-Solving Tasks", *Ergonomics*, 46(5): p. 482-501.

<sup>248</sup> Bazerman, M. H. (2006), *Judgment in Managerial Decision Making* (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken, NJ: John Wiley.

<sup>249</sup> Camerer, C., & Lovallo, D. A. N. (1999), "Overconfidence and Excess Entry : An Experimental Approach", *American Economic Review*, 89(1), p.306-318.

<sup>250</sup> Ulen T. (1998), « The Growing Pains of Behavioral Law and Economics », *Vanderbilt Law Review*, vol. 51, p. 1747-1763.

<sup>251</sup> Greenfich P. (2005), "Behavioral Finance Definitions : Main Concepts", <http://perso.wanadoo.fr/greenwich/bfdef.htm>.

cognitive/individuelle correspondent, par exemple, au biais de rétrospective conduisant à considérer que ce qui est arrivé était inévitable et parfaitement prévisible. Le type cognitif/collectif inclut le conformisme collectif ou des croyances communes. En revanche, les biais d'origine émotionnelle recouvrent par exemple la surconfiance des dirigeants au niveau individuel ou l'effet de panique et la pression des pairs au niveau collectif. Ainsi, les émotions joueraient un rôle important parmi les biais comportementaux. Greenwich énumère les émotions susceptibles d'induire des biais sur les décisions, non seulement surconfiance, mais aussi addiction, effet de dotation, cupidité, peur, aversion pour les pertes et les regrets, pensée magique, optimisme, orgueil, biais de statu quo.

Certains modèles reconnaissent implicitement le rôle des émotions : D'après Demsetz (1995)<sup>252</sup>, les sentiments peuvent s'interpréter comme une sorte de rationalité cachée permettant d'économiser la rationalité « standard ». Jensen (2004)<sup>253</sup> élabore le modèle PAM (« Pain Avoidance Model » ou modèle d'évitement de la douleur) afin de tenir compte du comportement apparemment irrationnel des individus dans les situations extrêmes, par exemple le sacrifice du soldat.

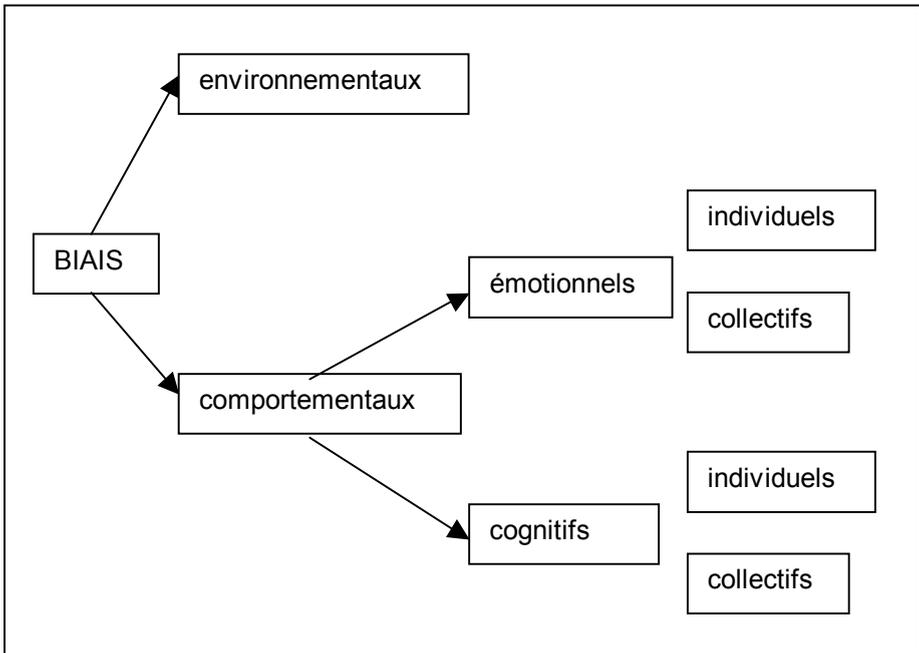
Ainsi, si les émotions ne sont pas seules responsables dans l'apparition des biais décisionnels, elles les expliquent pour une large part.

---

<sup>252</sup> Demsetz H. (1995), *The Economics of the Business Firms – Seven Critical Commentaries*, Cambridge University Press.

<sup>253</sup> Jensen M.C. (2004), “Agency Costs of Overvalued Equity”, *European Corporate Governance Institute*, Finance Working Paper, n° 39/2004, May.

Figure 1. Une classification des biais décisionnels (Ulen, 1998<sup>254</sup>, Grennwich, 2005<sup>255</sup>)



### 3. ÉMOTIONS ET DÉCISIONS

Les différents types de biais ayant été identifiés, notamment ceux d’origine émotionnelle, l’objet de ce paragraphe est de montrer de quelle façon les émotions modifient la décision. Deux approches doivent être distinguées dans la littérature. L’une insiste sur le rôle néfaste des émotions qui augmentent les biais et, par conséquent, le caractère irrationnel des décisions (&3.1). L’autre, plus optimiste et surtout moins fataliste, montre qu’une meilleure maîtrise des émotions permet justement de réduire les biais en introduisant le concept d’intelligence émotionnelle (&3.2).

#### 3.1 L’effet négatif des émotions sur les décisions

Deux courants de littérature mettent en exergue le rôle néfaste des émotions sur les décisions : les théories en économie et management d’une part, et celles issues de la psychologie et neurobiologie, d’autre part.

<sup>254</sup> Op. cit.

<sup>255</sup> Op. cit.

### 3.1.1 L'approche de la théorie en économie et management

Certains travaux issus de la finance, du marketing, mais aussi de l'économie et du droit<sup>256</sup>, décrivent de quelle façon les émotions peuvent induire des biais sur les décisions. A titre d'illustration, le courant de la finance comportementale s'est constitué à l'origine pour expliquer les anomalies de marché et conduit à remettre en cause le paradigme de l'efficacité des marchés financiers : selon les tenants de la finance comportementale, le cours des actions ne refléterait pas la vraie valeur des entreprises et présenterait des biais systématiques dans le traitement des informations par les investisseurs ; ceux-ci adopteraient des comportements déviants, tels que la difficulté à réaliser leurs pertes (voir Barberis et Thaler (2002)<sup>257</sup> pour une synthèse). Par conséquent, les biais, notamment émotionnels, conduisent les investisseurs, et plus généralement les individus, à s'écarter de la décision optimale fondée sur une rationalité substantielle.

Ainsi, la littérature en économie et management met l'accent sur le rôle néfaste des émotions ; celles-ci induisant des biais qui constituent une source d'inefficacité. L'impression dominante qui ressort de l'analyse des différents courants intégrant la dimension émotionnelle est la prépondérance de la vision « anti-biais » (Charreaux, 2005)<sup>258</sup> : dans une approche normative, il faut donc « débiaiser » pour améliorer la qualité des décisions et créer davantage de valeur. Toutefois, certains auteurs prennent le contrepied de cette idée en mettant l'accent sur l'effet bénéfique de certains biais émotionnels. D'après Elster (1998)<sup>259</sup>, les émotions peuvent corriger les indéterminations du raisonnement calculatoire et éviter les phénomènes de procrastination. De même, La Blanc et Rachlinski (2005)<sup>260</sup> soutiennent que la surconfiance des investisseurs, en accroissant le nombre de transactions, induit une meilleure révélation d'information et une plus grande liquidité des marchés.

---

<sup>256</sup> voir Charreaux (2005) pour une synthèse.

<sup>257</sup> Barberis N ; et Thaler R. (2002), "A Survey of Behavioral Finance", Working paper, National Bureau of Economic Research, September.

<sup>258</sup> Op. cit.

<sup>259</sup> Elster J. (1998), "Emotions and Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, vol. 36, March, p. 47-74.

<sup>260</sup> La Blanc G. et Rachlinski J.J. (2005), "In Praise of Investor Irrationality", in F. Parisi et Vernon L. Smith (Eds.), *The Law and Economics of Irrational Behavior*, Stanford University Press.

### 3.1.2 L'approche de la littérature en psychologie et neurobiologie

Il existe plus de cent cinquante théories qui se sont intéressées en psychologie aux relations entre émotions et décisions (Strongman., 1996<sup>261</sup>). Les modèles traditionnels de prise de décision en situation de risque ou d'incertitude se sont principalement centrés sur les aspects cognitifs du traitement de l'information (par exemple Von Neumann and Morgenstern, 1947<sup>262</sup>). Depuis environ une quinzaine d'années, plusieurs chercheurs ont commencé à développer des modèles de la cognition incluant une dimension émotionnelle. Selon Zajonc (1980)<sup>263</sup>, le traitement émotionnel précède le traitement cognitif. Damasio (1994)<sup>264</sup> a mis en évidence le fait que certaines lésions cérébrales bloquant les réactions somatiques, mais produisant de faibles déficits cognitifs, peuvent conduire à des déficits importants dans la prise de décision en situation de risque. Cela est illustré par un exemple célèbre mis en lumière par Damasio en 1994, le cas de Phinéas Gage : au cours d'un accident, le crâne de cet homme a été traversé par une barre en fer qui lui a fait perdre ses capacités émotives mais pas ses capacités intellectuelles et cognitives. En conséquence, il s'est révélé incapable de prendre des décisions « raisonnables » et d'envisager son avenir.

### 3.2 L'effet positif des émotions sur les décisions

Des recherches plus récentes ont introduit le concept d'intelligence émotionnelle (IE dans la suite du texte) qui met en avant le rôle des capacités émotionnelles et non seulement cognitives dans le développement de l'intelligence. Ce concept trouve un intérêt dans le domaine de la gestion, dans la mesure où son développement permet d'améliorer la prise de décision. Ainsi, les recherches portant sur le thème de l'IE mettent en avant le rôle bénéfique des émotions sur les décisions, prenant le contre-pied des théories antérieures focalisées sur l'aspect néfaste des émotions. Si le concept d'IE a été connu du grand public grâce au *best sellers* de Daniel Goleman (1995<sup>265</sup>, 1998<sup>266</sup>), il trouve en fait son origine dans deux articles

---

<sup>261</sup> Strongman K.T., (1996), *The psychology of emotion. Theories of emotion in perspective.*, Chichester, John Wiley and sons.

<sup>262</sup> Op. cit.

<sup>263</sup> Zajonc, R. B. (2001), "Mere Exposure: A Gateway to the Subliminal", *Current Directions in Psychological Science*, 10, p. 224-228.

<sup>264</sup> Damasio A.R. (1994), *Descartes' error : Emotion, Reason and the Human Brain*, Putnam [L'erreur de Descartes La raison des émotions, Odile Jacob, 1997].

<sup>265</sup> Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam Books, [L'intelligence émotionnelle - 1 Comment transformer ses émotions en intelligence, Robert Laffont, 1999].

parus dans des revues scientifiques (Mayer, DiPaolo, et Salovey, P., 1990<sup>267</sup> ; Salovey et Mayer, 1990<sup>268</sup>) et a fait l'objet de nombreuses publications académiques et dans la presse (pour une recension exhaustive voir Mignonac et al, 2003) <sup>269</sup>. Les travaux portent soit sur les questions de définitions et de mesures de l'IE (&3.2.1) soit sur l'impact de l'IE sur la performance au travail, le leadership ou les décisions (&3.2.2).

### 3.2.1 Le concept d'intelligence émotionnelle : une nouvelle dimension de l'intelligence

Comment définir l'IE ?<sup>270</sup> Cette question centrale a fait l'objet de nombreux travaux dans lesquels plusieurs définitions coexistent. Mayer, Caruso, and Salovey (1999<sup>271</sup>, 2000<sup>272</sup>) distinguent (i) les *modèles d'habileté mentale*, se focalisant sur l'aptitude à traiter l'information affective, et (ii) les *modèles mixtes* qui conceptualisent l'IE en tant que construit complexe, incluant des aspects de personnalité, de motivation ainsi que l'habileté à percevoir, assimiler, comprendre, et gérer les émotions. Ces modèles mixtes incluent des facteurs motivationnels et dispositionnels tels que la notion de Self-Concept, d'assertivité, d'empathie, etc. (Bar-On et al., 2003<sup>273</sup>, Goleman, 1995<sup>274</sup>). Les fondateurs de la notion d'IE, Mayer et Salovey, se situent davantage dans le premier type de modèle. En 1990, ils formulent une première version incluant trois processus mentaux principaux : évaluer et exprimer les émotions (les siennes et celles des autres), être capable de les réguler et savoir les utiliser pour faciliter les processus cognitifs. Ils l'ont révisé en 1997, élargissant l'IE à quatre dimensions, chacune d'entre elles représentant une catégorie de capacités et classées de la plus simple à la plus

---

<sup>266</sup> Goleman, D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, 1998 [L'intelligence émotionnelle - 2 Accepter ses émotions pour s'épanouir dans son travail, Robert Laffont, 1999]

<sup>267</sup> Mayer, J.D., DiPaolo, M.T. et Salovey, P. (1990), « Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli : A component of emotional intelligence », *Journal of Personality Assessment*, Vol. 54, pp. 772-781.

<sup>268</sup> Salovey, P. and J. D. Mayer (1990), "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, p. 185-211.

<sup>269</sup> Mignonac, K., Herrbach, O., & Gond, J-P. (2003), « L'intelligence émotionnelle en questions », *Revue des Sciences de Gestion*, 201-202, 83-98.

<sup>270</sup> Pour une synthèse, le lecteur pourra consulter Mignonac et (2003), op.cit.

<sup>271</sup> Mayer, J. D., D. Caruso, and P. Salovey (1999), "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", *Intelligence*, 27, p. 267-298.

<sup>272</sup> Mayer, J. D., D. Caruso, and P. Salovey (2000), "Models of Emotional Intelligence", in: R. J. Sternberg (ed) *Handbook of Intelligence*, Cambridge, England : Cambridge University Press.

<sup>273</sup> Bar-On, R., D. Tranel, N. L. Denburg, and A. Bechara (2003), "Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence", *Brain*, 126, p. 1790-1800.

<sup>274</sup> Op. cit.

difficile à maîtriser : 1) *la perception et l'évaluation (verbale, non verbale) des émotions*, 2) *la capacité d'intégration et d'assimilation des émotions pour faciliter les processus cognitifs et perceptuels*, 3) *la connaissance du domaine des émotions (au sens de « savoir ») : compréhension de leurs mécanismes, de leurs causes et de leurs conséquences et enfin 4) la gestion de ses propres émotions et de celle des autres*. D'autres définitions de l'IE ont également été proposées. Le modèle proposé par Goleman en 1995 qu'il a adapté au contexte de la vie au travail en 1998, a médiatisé le concept d'IE et se compose de 25 compétences s'articulant autour de cinq facteurs : 1) la conscience de soi, 2) l'autorégulation, 3) la motivation, 4) l'empathie et 5) les compétences sociales.

Outre le problème de définition, se pose celui de la mesure de l'IE. Trois approches ont été proposées dans la littérature : 1) *L'approche autoévaluative*<sup>275</sup> à l'aide d'un questionnaire (Bar-On (1997), Mayer et Salovey (1997), Schutte et al (1998), 2) *L'approche à 360°* où les individus sont évalués par d'autres personnes (collaborateurs, supérieurs hiérarchiques,...), 3) *L'approche fondée sur les performances* qui se focalise sur les capacités de l'individu à réaliser différentes tâches. Il apparaît que la méthode de Schutte et al. est à privilégier pour trois raisons : d'une part, elle est reconnue comme étant cohérente et représentative du concept d'intelligence émotionnelle par la communauté scientifique, d'autre part, elle offre des caractéristiques psychométriques correctes (Gignac et al, 2005)<sup>276</sup>. Enfin, son administration auprès des individus de l'échantillon reste facile et rapide. Ces auteurs ont élaboré, à partir d'études validées scientifiquement, un questionnaire qui comprend 33-items, issu de la conceptualisation de l'IE d'après la définition de Salovey et Mayer (1990)<sup>277</sup>. Néanmoins, il est important de souligner que cette échelle de 33 items évalue une représentation mentale de l'IE et non le concept d'IE lui-même.

---

<sup>275</sup> où l'individu s'évalue lui-même

<sup>276</sup> Gignac, G. E., B. R. Palmer, R. Manocha, and C. Stough (2005), "An Examination of the Factor Structure of the Schutte Self-Report Emotional Intelligence (SSREI) Scale via Confirmatory Factor Analysis", *Personality and Individual Differences*, 39, 1029-1042.

<sup>277</sup> « *We believe that the original model of Salovey and Mayer (1990) and the Mayer and Salovey (1997) revised model are the most cohesive and comprehensive models of emotional intelligence[...]* However, the original model of Mayer and Salovey (1990) lends itself better to conceptualizing the various dimensions of an individual's current state of emotional development [...] Thus, we used the original model of Salovey and Mayer (1990) » (Schutte et al., 1998, p. 169).

### 3.2.2 L'effet bénéfique de l'intelligence émotionnelle

#### Intelligence émotionnelle et performance au travail

L'IE présente un champ d'application très large dans le domaine du management. Plusieurs auteurs évoquent l'idée que l'IE devrait avoir une incidence positive sur le leadership (par exemple George, 2000<sup>278</sup>, Prati et al., 2003<sup>279</sup>), sur la gestion du changement (par exemple Huy, 1999), sur l'adaptation professionnelle (Law et al., 2004<sup>280</sup>, Cherniss, 2001<sup>281</sup>), et aussi sur la gestion des équipes (par exemple Mayer et Salovey, 1997<sup>282</sup>). Mais les études empiriques concernent essentiellement l'effet de l'IE sur la performance au travail mesurée par le degré de satisfaction des cadres et des employés. La plupart des résultats restent contradictoires<sup>283</sup> mais certaines études révèlent un effet positif de l'IE sur la performance (Law et al., 2004<sup>284</sup>, Wong et Law, 2002<sup>285</sup>, Cote et Miners, 2006<sup>286</sup>).

En outre, certains auteurs postulent que l'IE des cadres peut influencer de manière significative la performance de leurs subordonnés. Dejoux, Ansiau., Wechtler (2006)<sup>287</sup> ont réalisé une étude sur le lien entre compétences émotionnelles et capacités d'apprentissage. Les auteurs montrent que les compétences émotionnelles et les capacités d'apprentissage sont différentes pour les managers et les dirigeants : plus le collaborateur développe ses compétences émotionnelles, plus il développe ses capacités d'apprentissage. Enfin, l'analyse met en avant que les compétences émotionnelles des dirigeants se caractérisent

---

<sup>278</sup> George, Jennifer M. (2000), "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence", *Human Relations*; Aug., Vol. 53 Issue 8, p1027-1055, 29p, 1 chart.

<sup>279</sup> Prati, L. M., C. Douglas, G. R. Ferris, A. P. Ammeter, and M. R. Buckley (2003), "Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes", *International Journal of Organizational Analysis*, 11, p. 21-41.

<sup>280</sup> Law, K. S., W. Chi-Sum, and L. J. Song (2004), "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies", *Journal of Applied Psychology*, 89, p. 483-496.

<sup>281</sup> Cherniss, C. (2001), "Emotional Intelligence and Organizational Effectiveness", in: C. Cherniss and D. Goleman (eds), *The Emotionally Intelligent Workplace*, San Francisco : Jossey-Bass.

<sup>282</sup> Mayer, J. D. and P. Salovey (1997), "What is Emotional Intelligence?", in: P. Salovey and D. Sluyter (eds) *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, New York : Basic Books.

<sup>283</sup> Voir Mignonac et al (2003) p. 40 pour une synthèse, ainsi que Bachman et al. (2000) et Prati et al. (2003).

<sup>284</sup> Op. cit.

<sup>285</sup> Wong, C.-S. and K. S. Law (2002), "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude : An exploratory study", *Leadership Quarterly*, 13, p. 243.

<sup>286</sup> Cote, S. and C. T. H. Miners (2006), Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28.

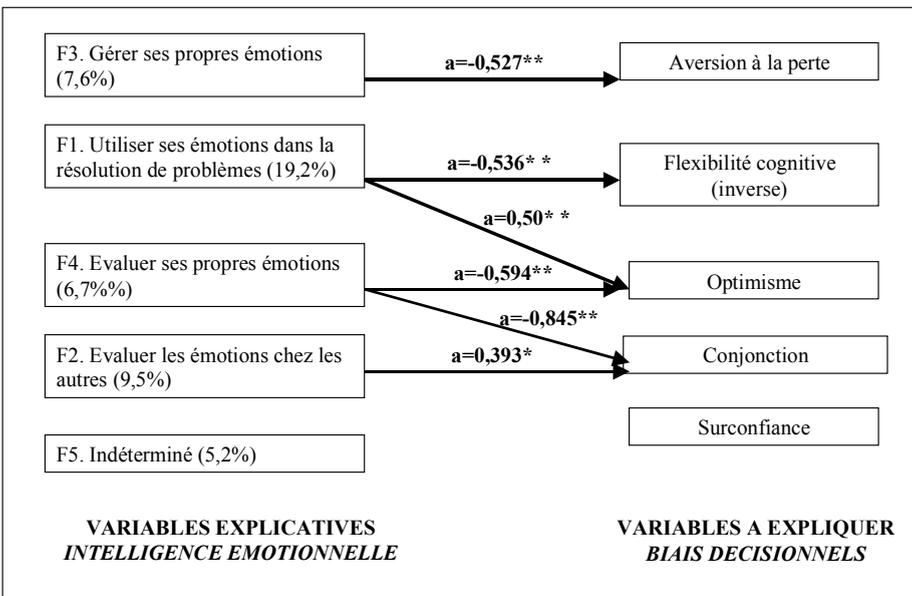
<sup>287</sup> Dejoux C, D. Ansiau., Wechtler H., (2006), « Compétences émotionnelles, capacités d'apprentissage et profil de carrière », *Revue Internationale de Psychologie*, ed. Eska, vol 12, p. 165-189.

surtout par leur polyvalence. Toutefois, on ne dispose pas de données empiriques à ce sujet<sup>288</sup> et aucune étude à ce jour n'a étudié l'effet d'interaction entre l'IE des cadres et celle de leurs employés, ainsi que la relation satisfaction et performance au travail.

### Intelligence émotionnelle et biais décisionnels

Si un grand nombre d'études portent sur l'effet de l'IE sur la performance au travail, seule celle menée par Ansiau et al (2007)<sup>289</sup> est centrée sur l'incidence de l'IE sur les biais décisionnels. Cette recherche émet l'hypothèse qu'une intelligence émotionnelle élevée devrait diminuer les biais décisionnels puisque, d'après la littérature en économie et gestion, les émotions conduisent à prendre des décisions biaisées. Leur étude empirique, menée sur un échantillon 108 managers français en formation continue au CNAM de Paris en 2006 montre que globalement, une Intelligence Emotionnelle élevée permet effectivement de diminuer les biais relatifs aux décisions mais cet effet n'est observé que sur certaines dimensions de l'IE comme le montre la figure 2.

Figure 2. L'incidence de l'IE sur les biais décisionnels (Ansiau et al, 2006<sup>290</sup>)



<sup>288</sup> Voir Day et Carroll (2004) et Zeidner et al. (2004)

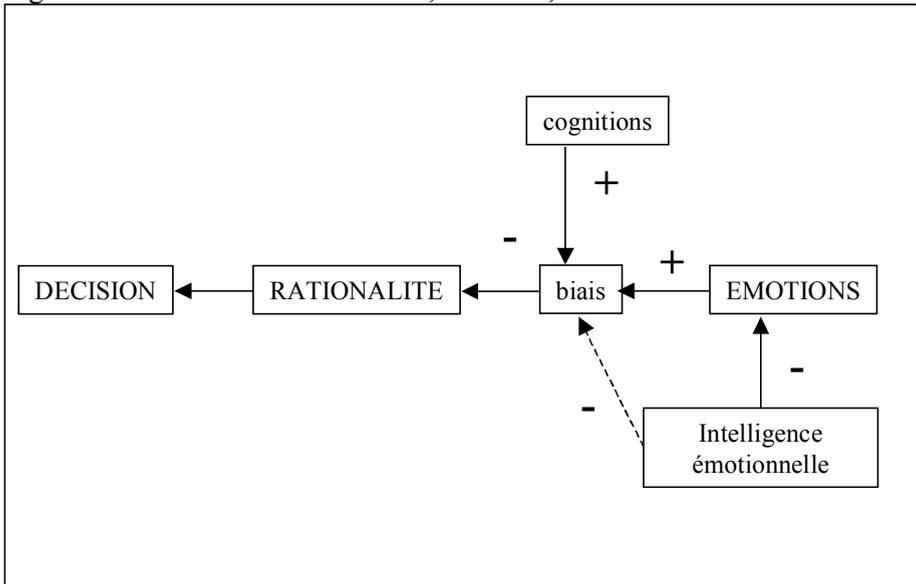
<sup>289</sup> Ansiau D., Bergery L., Dejoux C., Dherment-Férère I., Wechter H. (2007), « Intelligence émotionnelle et processus de décision : une étude exploratoire sur des cadres français », conférence de l'AIMS, Montréal, 6-9 juin.

<sup>290</sup> Op. cit.

## CONCLUSION

L'ambition de ce chapitre était d'analyser la littérature permettant d'explicitier les liens existant entre les émotions, la rationalité et la décision. Il met en évidence toute la complexité des interactions entre ces trois concepts (résumée dans figure 3). Deux éclairages sont apportés à travers la littérature : les émotions, en induisant des biais décisionnels, conduisent à prendre des décisions qui ne sont pas rationnelles. Toutefois, une plus grande maîtrise de ses émotions, qualifiée d'intelligence émotionnelle, permet de réduire ces biais et de revenir à plus de rationalité.

Figure 3. Les interactions rationalité, émotions, décision



## BIBLIOGRAPHIE

- Ansiau D., Bergery L., Dejoux C., Dherment-Férère I., Wechter H. (2007), « Intelligence émotionnelle et processus de décision : une étude exploratoire sur des cadres français », conférence de l'AIMS, Montréal, 6-9 juin.
- Bachman, J., S. Stein, K. Campbell, and G. Sitarenios (2000), "Emotional Intelligence in the Collection of Debt", *International Journal of Selection and Assessment*, 8, p. 176-182.
- Barberis N ; et Thaler R. (2002), "A Survey of Behavioral Finance", Working paper, National Bureau of Economic Research, September.
- Bar-On R. (1997), *Emotional Quotient Inventory Technical Manual*, Psychological Assessment Resources.

- Bar-On, R., D. Tranel, N. L. Denburg, and A. Bechara (2003), "Exploring the Neurological Substrate of Emotional and Social Intelligence", *Brain*, 126, p. 1790-1800.
- Bazerman, M. H. (2006), *Judgment in Managerial Decision Making* (6<sup>th</sup> ed.). Hoboken, NJ: John Wiley.
- Bechara, A., Tranel, D. et Damasio, H. (2000), "Poor Judgment in spite of High Intellect", in *Bar-On, R et Parker, JDA (Eds)*, Handbook of emotional intelligence, Jossey-Bass.
- Camerer, C., & Lovallo, D. A. N. (1999), "Overconfidence and Excess Entry: An Experimental Approach", *American Economic Review*, 89(1), p.306-318.
- Canas, J., Quesada, J., Antoli, A., & Fajardo, I. (2003), "Cognitive Flexibility and Adaptability to Environmental Changes in Dynamic Complex Problem-Solving Tasks", *Ergonomics*, 46(5): p. 482-501.
- Charreaux G. (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise comportementale : une réflexion exploratoire... », *Revue Française de Gestion*, N°157, juillet-août, p.215-238.
- Cherniss, C. (2001), "Emotional Intelligence and Organizational Effectiveness", in: *C. Cherniss and D. Goleman (eds)*, The Emotionally Intelligent Workplace, San Francisco : Jossey-Bass.
- Cote, S. and C. T. H. Miners (2006), Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28.
- Damasio A.R., *Descartes' error : Emotion, Reason and the Human Brain*, Putnam (1994) [L'erreur de Descartes La raison des émotions, Odile Jacob, 1997].
- Dejoux C, D. Ansiau., Wechtler H., (2006), « Compétences émotionnelles, capacités d'apprentissage et profil de carrière », *Revue Internationale de Psychologie*, ed. Eska, vol 12, p. 165-189.
- Demsetz H. (1995), *The Economics of the Business Firms – Seven Critical Commentaries*, Cambridge University Press.
- Elster J. (1998), "Emotions and Economic Theory", *Journal of Economic Literature*, vol. 36, March, p. 47-74.
- Gignac, G. E., B. R. Palmer, R. Manocha, and C. Stough (2005), "An Examination of the Factor Structure of the Schutte Self-Report Emotional Intelligence (SSREI) Scale via Confirmatory Factor Analysis", *Personality and Individual Differences*, 39, 1029-1042.
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, Bantam Books, 1995 [L'intelligence émotionnelle - 1 Comment transformer ses émotions en intelligence, Robert Laffont, 1999].

- Goleman, D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, 1998a [L'intelligence émotionnelle - 2 Accepter ses émotions pour s'épanouir dans son travail, Robert Laffont, 1999]
- Greenfich P. (2005), "Behavioral Finance Definitions : Main Concepts", <http://perso.wanadoo.fr/greenwich/bfdef.htm>.
- Huy, Q. N. (1999), "Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change", *Academy of Management Review*, Apr99, Vol. 24 Issue 2, p. 325.
- Jensen M.C. (2004), "Agency Costs of Overvalued Equity", *European Corporat Governance Institute*, Finance Working Paper, n° 39/2004, May.
- Kahneman D. et Tversky A. (1979), "Prospect Theory : An Analysis of Decision Under Risk", *Econometrica*, vol. 47, n° 2, p. 263-291.
- La Blanc G. et Rachlinski J.J. (2005), "In Praise of Investor Irrationality", in F. Parisi et Vernon L. Smith (Eds.), *The Law and Economics of Irrational Behavior*, Stanford University Press.
- Law, K. S., W. Chi-Sum, and L. J. Song (2004), "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies", *Journal of Applied Psychology*, 89, p. 483-496.
- Loewenstein, G. F., E. U. Weber, C., K. Hsee, and N. Welch, (2001), "Risk as Feelings", *Psychological Bulletin*, 127, p. 267-286.
- March J. et H. Simon, 1969, *Les organisations*, Paris, Dunod.
- Mayer, J. D. and P. Salovey (1997), "What is Emotional Intelligence?", in: P. Salovey and D. Sluyter (eds) *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, New York : Basic Books.
- Mayer, J.D., DiPaolo, M.T. et Salovey, P. (1990), « Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli : A component of emotional intelligence », *Journal of Personality Assessment*, Vol. 54, pp. 772-781.
- Mayer, J. D., D. Caruso, and P. Salovey (1999), "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", *Intelligence*, 27, p. 267-298.
- Mayer, J. D., D. Caruso, and P. Salovey (2000), "Models of Emotional Intelligence", in: R. J. Sternberg (ed) *Handbook of Intelligence*, Cambridge, England : Cambridge University Press.
- Mignonac, K., Herrbach, O., & Gond, J-P. (2003), « L'intelligence émotionnelle en questions », *Revue des Sciences de Gestion*, 201-202, 83-98.
- Prati, L. M., C. Douglas, G. R.Ferris, A. P. Ammeter, and M. R. Buckley (2003), "Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes", *International Journal of Organizational Analysis*, 11, p. 21-41.
- Salovey, P. and J. D. Mayer (1990), "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, p. 185-211.
- Schutte, N. S., J. M. Malouff, L. E. Hall, D. J. Haggerty, J. T. Cooper, C. J. Golden, and L. Dornheim (1998), Development and Validation of a Measure

- of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, p. 167-177.
- Simon H., 1960, *The New Science of Management Decision*, New York, Harper & Row.
- Simon, M., S. M. Houghton, and K. Aquino (2000), "Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation: How Individuals Decide to Start Companies", *Journal of Business Venturing*, 15, p. 113-134.
- Strongman K.T., (1996), *The psychology of emotion. Theories of emotion in perspective.*, Chichester, John Wiley and sons;
- Sy, T., S. Tram, and L. A. O'Hara (2006), "Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance", *Journal of Vocational Behavior*, 68, p. 461-473.
- Thaler R.H. (1996), « Doing Economics Without Homo Economicus », in S.G. Medema et W.J. Samuels (Eds.), *Foundations of Research in Economics : How Do Economists Do Economics*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 227-237.
- Tversky A. and D. Kahneman (1983), "Extensianl versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment", *Psychological Review*, 9, p. 293-315.
- Ulen T. (1998), « The Growing Pains of Behavioral Law and Economics », *Vanderbilt Law Review*, vol. 51, p. 1747-1763.
- Wong, C.-S. and K. S. Law (2002), "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An exploratory study", *Leadership Quarterly*, 13, p. 243.
- Zajonc, R. B. (2001), "Mere Exposure: A Gateway to the Subliminal", *Current Directions in Psychological Science*, 10, p. 224-228.
- Zeidner, M., G. Matthews, and R. D. Roberts (2004), "Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review", *Applied Psychology: An International Review*, 53, p. 371-399.

## Chapitre 7

### **Ambiguïté de la culture, ambiguïté de la rationalité**

*Yvon Pesqueux*

#### **INTRODUCTION**

La notion d'ambiguïté marque les logiques de l'interprétation. L'ambiguïté apparaît là où le sens est incertain. La notion contient également l'idée de « laisser un doute », idée comprise ici dans le sens de polysémie. Quand on ajoute un jugement moral au terme, l'ambigu va devenir l'équivoque, c'est-à-dire ce qui suscite l'inquiétude, le doute, la suspicion.

Croiser « ambiguïté de la culture » avec « ambiguïté de la rationalité », c'est poser la question de la place de l'hypothèse culturaliste dans la rationalité, place alors simpliste dans la mesure où il s'agit de valider le point de vue déterministe selon lequel la culture serait « un », voire « le » déterminant majeur du comportement. La rationalité trouverait son explication dans la culture au point qu'elle pourrait être considérée comme culturelle.

Après avoir passé en revue les différentes facettes de l'ambiguïté du concept (de champ, de méthode, de signification, de fondement épistémologique, de confusion méthodologique), ce chapitre abordera les proximités entre « culture » et les notions connexes de société, de civilisation, de technique, les filiations des cultures « à épithète » et les liaisons avec le concept de nature.

#### **1. LES AMBIGUÏTÉS**

##### **1.1. 1° ambiguïté : l'ambiguïté de « champ », d'ordre général**

Le concept de culture tend à être employé aujourd'hui de façon de plus en plus courante, souvent au prix de simplifications quant aux implications épistémologiques ; d'autant que ces utilisations se font à la place d'autres concepts, tels que ceux de mentalité, d'idéologie ou même d'habitude. C'est ainsi que le mot est aujourd'hui utilisé dans des champs qui lui étaient étrangers - la politique avec, par exemple, le terme de culture d'un parti, le religieux avec l'expression de « culture de mort » utilisée par le Pape Jean-Paul II, pour qualifier l'acceptation de l'avortement, le psychologique avec

l'expression de culture personnelle. Cet usage incontrôlé du concept conduit à une ambiguïté dont les références en sciences des organisations sont largement entachées. La plasticité de la notion tend à « autoriser » son usage avec des contenus, différents suivant les publics concernés. Elle pose alors plutôt la question de ces publics que celle de ses contenus ainsi que celle de l'usage idéologique de la notion, usage visant soit à réduire les antagonismes (nous avons la même culture, n'est-ce pas !) soit à séparer les « amis » (parce qu'ils partageraient la même culture) des autres. Si, de façon lapidaire, on définit la culture par référence à un système de valeurs, n'oublions pas qu'il en va de même pour l'idéologie et pour l'éthique. Comment pouvoir soutenir alors qu'éthique équivaut plus ou moins à culture, qui équivaut elle-même plus ou moins à idéologie ? Au regard d'un système de valeurs, qu'est-ce qui permettrait donc de les différencier ? Et pourtant, quand on les regarde de plus près, un grand nombre des « valeurs » dont il est question dans culture, idéologie et éthique sont les mêmes. C'est l'usage des valeurs qui permet de différencier les trois concepts. Là où la culture est diachronique (c'est d'ailleurs pour cela qu'elle est « culture ») dans une logique de stabilité, l'idéologie est synchronique (à un lieu et une époque) et l'éthique atemporelle. C'est en cela qu'avec le culturel, il est toujours implicitement question d'extensivité du concept et d'ambiguïté de signification quant à ses domaines d'application. Par ailleurs, une culture véritablement « politique » est bien celle qui fait le pont entre « culture » et « idéologie », rendant « positive » ou « négative » la référence idéologique à des valeurs. Il y a bien une relation intime entre « culture » et « manière de se gouverner », relation que l'on retrouve quand il est question de « culture organisationnelle ».

## **1.2. 2° ambiguïté : l'« effet zoom » et l'ambiguïté de méthode**

Il faut aussi souligner l'« effet zoom » propre au concept puisqu'au nom de la culture nationale on peut considérer la culture française et la culture allemande comme « semblables » du point de vue d'une culture européenne ou bien comme différentes comparativement l'une à l'autre. L'usage de la notion sert donc tout autant à minimiser les différences qu'à les maximiser. Cet effet zoom se caractérise par le fait que les élaborations effectuées sur une culture donnée se font, la plupart du temps, sur une base comparative « brutale », c'est-à-dire à partir de stéréotypes souvent utilisés comme préjugés et, plus rarement, sur la base de « contrastes » dans le sens d'une métaphore tirée de la peinture (« rouge » ne peut être opposé à « jaune » !). On peut en effet rappeler brièvement que la comparaison est implicitement normative dans le sens où elle indique une référence par rapport à laquelle on juge l'Autre alors que ce n'est pas le cas du jugement, par contraste. On peut également inscrire le projet de compréhension d'une culture donnée dans une perspective « universaliste » (nous aurions alors tous plus ou moins les

mêmes fondamentaux culturels du type « respect de la vie humaine », « tabou de l'inceste » quels que soient le lieu et l'époque) ou dans celui d'une perspective « particulariste » (la culture française est alors vue comme spécifique). Il faut enfin en souligner l'ambiguïté au regard de la dimension temporelle (en particulier quand il s'agit de la comparer à l'histoire) : anachronique d'un point de vue analytique, la culture est aussi synchronique d'un point de vue déterministe et diachronique d'un point de vue compréhensif... Cette ambiguïté naît donc de l'usage possible de la notion, aussi bien dans une perspective universaliste que particulariste (au nom d'un différencialisme).

### **1.3. 3° ambiguïté : l'ambiguïté de signification**

L'effet « zoom » met en avant la relativité de la définition de la notion, au regard de la position et du projet de l'observateur. Mais d'autres aspects interviennent aussi en ce sens. Dans la mesure où la culture serait considérée comme l'aspect « informel » des choses, elle établit une sorte de dialogique entre le formel et l'informel, l'informel étant peu ou prou assimilé au « culturel ». Mais si le formel correspond au formalisé, en quoi est-il au delà de la culture ? Ce qui ne l'est pas, peut-il pour autant être assimilé à du « culturel » ? L'informel vaut-il alors pour l'implicite, la culture valant alors pour l'« implicite » et ce qui relèverait du « formel » pour de l'« explicite » ? En quoi peut-on rapprocher culturel et « imaginé » ? Avec ces trois perspectives, on peut rattacher celle de l'informel à une question épistémologique, celle de l'implicite à une question méthodologique et celle de l'imaginé à une question anthropologique.

Ou encore le « culturel » vaut-il pour le « caché » et ce qui est « formel » vaut-il pour ce qui est « montré », le principe de transparence visant alors à réduire le culturel ? Et ce qui est caché vaut-il comme pré-jugé ou comme préjugé ? Le jugement de valeur « fondé culturellement » se rapproche alors du jugement partial. Le culturel relève t-il alors du subconscient (dont l'usage procède d'un comportement semi-automatique) par différence avec le conscient et sa face sombre, l'inconscient ? Il en va ainsi de la « con-fusion » (confondre sans jugement de valeur) souvent effectuée entre « culture » et « religion » même si la dimension de foi, inhérente à la notion de religion, est essentielle pour la différencier de la première et que la religion est généralement considérée comme élément de culture.

### **1.4. 4° ambiguïté : une ambiguïté d'ordre épistémologique**

Cette quatrième ambiguïté, d'ordre épistémologique, vient de la différence de sens qu'il est possible d'attribuer à la notion, dans le cadre

d'une anthropologie philosophique et d'une anthropologie culturelle. La notion de culture chez E. Lévinas est différente de la même notion chez E. Morin (1984). L'anthropologie remplit, dans le premier cas, le rôle de fondement ontologique de l'être ou de cosmologie (sens de la notion chez H. Arendt). Elle est un projet de compréhension de la vie en société dans le second. L'ambiguïté de la notion joue donc à plein dans la tension « altérité – identité », l'identité venant s'affirmer, de façon positive ou négative, par rapport à l'Autre. La culture est bien ce qui fonde le sentiment d'être, dans un univers de sens donné. Ceci conduit à souligner deux usages possibles de la notion : comme fondement d'une description (la culture construit alors une méthodologie) ou comme fondement d'une compréhension (la culture fournit alors une base épistémologique).

### **1.5. 5° ambiguïté d'ordre méthodologique**

On peut ainsi essayer de classer les manières de représenter la culture comme ingrédient des sociétés (... et des organisations) à partir des logiques de représentation suivantes :

- Celle de l'évolutionnisme culturel pour laquelle les cultures sont faites pour se « développer », de sociétés « primitives » vers des sociétés « plus évoluées », leur « succès » étant ainsi le gage majeur de leur « évolution »,

- Celle du particularisme culturel qui tend à rechercher dans l'histoire des « lois universelles » concernant chaque culture, chacune d'entre elles pouvant aussi, en même temps, constituer une production « spécifique », la genèse de l'« exception culturelle » pouvant constituer une de ces lois...

- Celle du fonctionnalisme culturel qui va faire de la culture le « moteur invisible » mais déterminant de la vie en société avec deux positions extrêmes :

- Le matérialisme culturel, qui fait de la culture un déterminant aboutissant à des manifestations concrètes observables dans les comportements des membres d'une société donnée à un moment donné,

- L'idéalisme culturel qui fait de la culture l'opérateur invisible venant sous-tendre les représentations se trouvant à la base du comportement individuel.

C'est la diversité de ces approches qui constitue un des aspects majeurs de l'ambiguïté de la culture.

## 2. LES PROXIMITÉS

### 2.1. La confusion « culture – société »

Il est important de souligner d'abord la confusion possible entre « culture » et « société », « culture » ne suffisant pas, en effet, pour parler de société, même si elle en constitue un attribut essentiel. La culture est à la fois ouverture sur la complexité sociale et réduction de cette complexité à sa dimension culturelle.

Il est donc nécessaire de porter un regard plus distancié sur le concept. Quand on parle de culture démocratique, à l'absence et à la construction de laquelle les observateurs formulent des regrets ou des vœux, le concept de culture est employé pour les liaisons qui s'établissent entre un système politique et un système de valeurs quant aux représentations du fonctionnement du politique d'une société donnée. C'est aussi sa vocation à permettre les comparaisons qui en fait le succès. C'est ainsi que D. Cuche (2003) mentionne une typologie des cultures et des structures politiques qui leur sont adaptées : « à la culture « paroissiale », centrée sur les intérêts locaux, correspond une structure politique traditionnelle et décentralisée ; à la culture « de sujétion », qui entretient la passivité chez les individus, correspond une structure autoritaire ; enfin, la culture « de participation » va de pair avec la structure démocratique. Toute culture politique concrète est mixte, les trois modèles de culture pouvant coexister. Mais la plus ou moins grande adéquation du modèle dominant et de la structure explique le fonctionnement plus ou moins satisfaisant du système politique, et en particulier des institutions démocratiques ». Les sociologues se sont donc intéressés aux « sous-cultures » qui existent au sein d'une même société, l'anthropologie politique conduisant même à fonder l'idée de conceptions divergentes du politique dans une société donnée. D'où les interrogations sur les modes de transmission des opinions de génération en génération. Pour leur part, A. Mattelart & E. Neveu (2003) indiquent que « *La Joconde et la sociabilité qui se greffe sur un match de football illustreraient ces deux pôles (un panthéon de grandes œuvres légitimes & un sens plus anthropologique pour englober les manières de vivre, sentir et penser propres à un groupe social). L'idée d'une culture « légitime » implique aussi une seconde opposition, cette fois entre les œuvres consacrées et celles de ce qu'on a nommé « culture de masse », produite par les « industries culturelles » ».*

### 2.2. La proximité « culture – civilisation »

On associe généralement le concept de civilisation à celui de culture. Le mot de « civilisation » est pourtant employé dans des sens très variés.

Le concept de civilisation recouvre trois acceptions, la dernière étant un *mix* des deux premières :

- Un jugement de valeur qui qualifie favorablement les sociétés à propos desquelles on l'emploie. Il suppose alors qu'il y ait des peuples non civilisés ou sauvages. Le verbe « civiliser » désigne alors l'action de civiliser. Il a été employé dans un contexte colonialiste, voire impérialiste, pour désigner la culture occidentale comme étant supérieure aux autres.

- Un aspect de la vie sociale qui se concrétise dans des institutions et des productions.

- Un ensemble de peuples ou de sociétés marquant un degré d'évolution ou un ensemble de traits caractéristiques qui leur donne une place déterminée dans l'histoire.

Si l'on a situé la civilisation dans le champ culturel, il faut alors préciser les critères qui lient ces deux thèmes. C'est pourquoi, dans les diverses langues où se sont développées ces considérations, il y a eu quelques flottements dans les termes. *« Ces termes peuvent (...) être employés dans un sens purement sociologique, ou bien dans une perspective plutôt psychologique ou psychosociologique. Ainsi, on peut parler d'un homme cultivé ou civilisé, ce qui indique évidemment qu'il a été formé, éduqué par la société, mais en même temps cela nous rappelle que cette dernière est une réalité vécue par les individus (...) De ce point de vue, on peut dire, avec Lucien Febvre, qu'il existe deux notions de civilisation, l'une pragmatique qui est discriminatoire, et l'autre scientifique, selon laquelle tout groupe humain a sa civilisation (...) Il y a donc là un sens dynamique du mot, celui-ci se référant alors au développement progressif des fonctions sociales (...) Il y a aussi un sens statique, par lequel ce vocable désigne l'état de ces fonctions à un moment donné, sans aucune référence à un point de comparaison extérieur »* (Cazeneuve, 2008).

L'évolutionnisme marque en partie le concept de civilisation si, suivant les critères (d'où la recherche du critère le plus « significatif » - l'urbanisation, le développement de l'écriture, des techniques, des institutions, des facteurs intellectuels et moraux par exemple), il peut se faire que certains peuples soient à la fois archaïques et civilisés. On estime souvent que le fait d'atteindre un certain niveau dans un domaine bien précis de la vie sociale suffit à justifier l'existence de la vie civilisée.

L'autre perspective est d'ordre analytique. Elle consiste, à partir de l'analyse des manifestations de la vie sociale, d'en ranger certains éléments sous la rubrique « civilisation » et d'autres sous la rubrique « culture ». La culture regroupe les « expressions de la vie » comme les idéologies, les religions, l'art et la civilisation regroupe les créations de la société, pour assurer le contrôle sur ses propres conditions de vie, c'est-à-dire l'organisation sociale et les techniques. La culture exprimerait aussi les

efforts que l'homme oriente sur lui-même et la civilisation, ceux qu'il fait pour modifier concrètement le monde. La civilisation peut aussi être considérée comme un mode de rattachement d'un nombre suffisant d'éléments matériels communs sur un territoire donné, mais il faut alors savoir en préciser les contours dans le temps et dans l'espace. Les historiens proposent ainsi une représentation du développement de l'humanité en une succession de civilisations : égyptienne, grecque, romaine, etc.

Il est également possible de combiner les deux perspectives dont le caractère déterminant peut être d'ordre technique (avec la notion de civilisation industrielle, par exemple, liée au développement du machinisme qui dépasse le plan purement technique car on se réfère aussi aux caractères économiques et sociaux), d'ordre religieux (avec une civilisation chrétienne par exemple), d'ordre intellectuel et culturel (avec une civilisation des loisirs par exemple).

Le concept de culture s'établit sur celui de valeur et donc un processus d'évaluation des fins assignées à une société. « Culture » et « civilisation » ne s'opposent pas, mais représenteraient deux niveaux d'analyse.

Dans *Grammaire des civilisations* (1989), F. Braudel introduit des précisions de vocabulaire pour ce qui concerne le terme de civilisation en soulignant l'apparition de l'expression moderne du terme en 1752 chez Turgot, chez Mirabeau (père) dans le *Traité de la population* en 1756 et, en cela, le terme de civilisation s'oppose à celui de barbarie. Le mot « civilisation » fait alors le tour de l'Europe. Il est accompagné de celui de culture qui lui est relativement synonyme. « *La notion de civilisation, en effet, est au moins double. Elle désigne, à la fois, des valeurs morales et des valeurs matérielles* » (p. 35). Il s'opère alors un divorce entre les tenants de cette première vision et ceux qui vont utiliser le mot de « civilisation » pour qualifier les éléments matériels et celui de « culture » pour ce qui ne l'est pas, comme le fera Sir E. B. Tylord.

Vers 1819, le mot de civilisation passe au pluriel et permet de spécifier « *l'ensemble des caractères de la vie collective d'un groupe ou d'une époque* » (p. 37). On parlera ainsi de civilisation égyptienne, par exemple. Constatons, avec F. Braudel, la difficulté à définir ce terme. « *En fait, l'emploi du pluriel correspond à la disparition d'un certain concept, à l'effacement progressif de l'idée, propre au XVIII<sup>e</sup> siècle, d'une civilisation confondue avec le progrès en soi et qui serait réservée à quelques peuples privilégiés, voire à certains groupes humains, à « l'élite ». Le XX<sup>e</sup> siècle s'est heureusement débarrassé d'un certain nombre de jugements de valeur et ne saurait en vérité définir - au nom de quels critères ? - la meilleure des civilisations* » (p. 37). F. Braudel affirme alors clairement qu'on ne peut définir le terme de civilisation que par rapport aux diverses sciences de l'homme.

Et de nous fournir des critères :

- les civilisations sont des espaces, c'est-à-dire des terres, des reliefs, des climats, des végétations, des espèces animales, des avantages donnés ou acquis comme le blé, le riz ;

- c'est un espace à l'intérieur duquel se retrouve dominante l'association de certains traits culturels, critère qui rapproche la civilisation de celui d'aire culturelle comme lorsque l'on parlera de civilisation occidentale ;

- la fixité des espaces qui n'exclut pas la perméabilité à l'échange des biens culturels avec, aujourd'hui, une accélération et une augmentation du volume de ces échanges ;

- les civilisations sont des sociétés, d'où l'intérêt de se comporter en sociologue pour aborder l'histoire longue des civilisations, mais la différence la plus importante entre « culture » et « civilisation » est sans doute la présence des villes pour caractériser la seconde et la non nécessité de cette référence aux villes, pour caractériser la culture - il existe des cultures rurales, pastorales...

- les civilisations sont des économies ce qui signifie que l'on doit tenir compte des fluctuations économiques ;

- les civilisations sont des mentalités collectives, en particulier il faut y souligner l'importance des religions ;

- les civilisations sont des continuités, on y trouve certains événements ou personnages exceptionnels, mais aussi des structures, difficilement modifiables du jour au lendemain ;

- les civilisations se caractérisent par des répugnances à l'emprunt de certains biens culturels ou à en accueillir d'autres ;

- les civilisations sont aussi le motif de chocs violents ;

- les civilisations se situent dans le temps de l'histoire et c'est, là encore, un trait qui les distingue des cultures.

Le concept de culture diffère de celui de civilisation dans la mesure où ce dernier repose sur le postulat d'une histoire linéaire, progressive et accumulative, avec un autre postulat induisant qu'une hiérarchie existe entre des nations civilisées, plus développées et d'autres qui ne le sont pas, les barbares, plus primitives et au regard desquelles les civilisés vont apporter la culture, d'où la nécessité d'examiner les liens entre « culture » et « technique ».

### **2.3. Les rapports « culture – technique »**

L'inscription culturelle de la technique a pour projet d'établir les rapports entre les techniques et les phénomènes socioculturels. Comme l'indique R. Cresswell (2008) « *un manuel décrivant le traitement des betteraves afin d'en extraire et cristalliser le sucre naturel relève de la*

*technologie pure. Par contre, lorsque l'on cherche à analyser les transformations sociales dues à l'introduction de la betterave à sucre dans la campagne irlandaise, il s'agit de technologie culturelle* ». Les techniques suivent des trajectoires qui leur sont propres en partie (logique d'ensembles cohérents), mais elles s'inscrivent dans des sociétés qui viennent favoriser ou freiner tel aspect, telle technique. Les rapports entre « techniques » et « phénomènes culturels » sont principalement de trois sortes : la diffusion d'inventions, le problème des effets de l'introduction dans un milieu technique d'un objet ou d'un outil élaboré ailleurs et l'impact culturel qui se dégage d'un procédé particulier. Les classements des formes techniques en séries sont effectués si possible en dehors de tout préjugé culturel, en juxtaposant « outils » et « moyens » « *afin d'élaborer les ensembles techniques, et dont l'articulation caractérisera les groupes humains à la fois dans le temps et dans l'espace* ». Les gestes sont aussi importants que les outils.

Les classements sont opérés sur la base de trois groupes : les techniques de fabrication, les techniques d'acquisition et les techniques de consommation. Et c'est alors qu'interviennent les critères prenant en compte le contexte socioculturel. Ce nouveau classement départage les techniques en trois catégories : les techniques qui créent des rapports sociaux, celles qui reflètent ou expriment des rapports sociaux mais ne les créent pas (les techniques de consommation, par exemple) et celles de la vie quotidienne (exemple : l'alimentation, etc.). Les techniques sont classées d'après leurs fonctions (métallurgie, tissage, etc.). Mais si ce type de classement permet de dégager les chaînes opératoires, il rend difficile la possibilité de faire ressortir des cohérences générale, car elles dépendent des caractères intrinsèques du matériau en cause. D'autres critères concernent le caractère d'acquisition des techniques (acquisition de la nourriture, qui dépend aussi du milieu, avec la chasse, la pêche, l'élevage, l'agriculture), celui de la consommation (alimentation, vêtement, habitation, transports). Le lien « culture - technique » s'établit alors sur la base d'une perspective historique (qu'il s'agisse d'une évolution générale ou particulière) et sur l'analyse des rapports entre les phénomènes socioculturels et les phénomènes techniques.

Tous ces éléments militent donc en faveur d'une « polynucléarité » du fait culturel, déjà mentionnée sous le terme de « particularisation » emprunté à A. Leroi-Gourhan (1971). E. Morin va ainsi utiliser une métaphore biologique en définissant la culture comme « *une base informationnelle génétique de la société humaine* » c'est-à-dire le facteur qui assure permanence de la société, mais en même temps sa diversité et son évolution. La culture est donc à la fois le facteur d'invariance et celui de la genèse du nouveau. Comme le souligne H. Löning (1994), une telle conception conduit

à accepter « *que la culture soit comprise à la fois comme système d'idées, qui permet de « décoder » l'environnement et d'interpréter toute forme ou événement, et comme système constituant, génératif, interprétatif et constructif de l'organisation humaine* ». Une étude propose des conclusions qui vont dans le même sens, mais à partir de la signification des mots et des situations de gestion (Geoffroy, 2001). Le projet ainsi défini est celui de la socio histoire compréhensive, celle qui permet de pénétrer le mode informel de résolution des conflits et, plus largement, de fonder la socialité sur une base culturelle.

#### **2.4. Les cultures à épithète et leurs filiations : « production de masse - consommation de masse - culture de masse », « culture de masse – culture ouvrière », « culture ouvrière – culture bourgeoise » ...**

La production de masse, marque des sociétés contemporaines, conduit à la consommation de masse et nous indiquerait la catégorie socio-économique des clients, constitutifs de la société... et de la culture de ce projet-là : les clients de la classe « moyenne ». Arrêtons nous quelque temps sur l'examen de cette catégorie. Elle nous indique l'existence d'un statut qui n'est, ni celui d'une classe « basse » ou inférieure, ni celui d'une classe « élevée » ou supérieure. Elle se caractérise aussi par l'existence d'une culture de masse qui s'exprime dans les contours d'une société de consommation. Les aspects de cette culture de masse sont ceux de la consommation de produits standardisés comme « habitudes spécifiques ». Et ces produits-là dessinent les contours de « l'homme unidimensionnel » d'H. Marcuse, dans une société qui est une société sans classe et dont le projet se réduit à la consommation de ces produits-là et à un mode de vie standardisé où le bien-être matériel est supposé tenir lieu de bonheur. La classe moyenne, c'est aussi la catégorie sociale qui démissionnerait devant la difficulté à conduire la critique non seulement parce qu'elle consommerait avant toute chose, adopterait les arguments du « prêt à penser », mais aussi parce qu'elle s'en satisferait. En effet, toute la difficulté est celle de donner une véritable définition de la classe moyenne, ambivalente dans ses rapports avec la bourgeoisie, tout comme avec les classes populaires.

Comme dans la dialectique du paria et du parvenu (cf. Arendt, 1979), l'individu membre d'une classe moyenne (souvent issu de la classe ouvrière) craindrait d'y retourner et générerait ainsi les solidarités qui le lient à celle-ci, tout en rêvant d'accéder au fantasme qu'il se construit d'une vie de « grand bourgeois ». Mais, en même temps qu'elle conteste, de l'intérieur, l'ordre établi, la classe moyenne contribuerait à l'hégémonie de la bourgeoisie en lui fournissant les auxiliaires nécessaires à sa domination (cadre, technicien,

enseignant, etc.). Son ambivalence n'a donc pour miroir que la disparité des catégories qui la constituent. Comme le signale A. Accardo (2002), il s'agit pour elle, de façon non cynique, par affiliation de classe pourrait-on dire, de « contester le système tout en l'utilisant ».

De fait, comme nous l'indique J. Baudrillard (1971), l'homme est aujourd'hui plus environné par les objets et les messages que par les Autres. L'amoncellement et la profusion en sont le trait le plus frappant. La marchandise, par son excès, devient l'image du don et de la prodigalité de la fête. Les objets se constituent en panoplie (gammes, marques, etc.). La marchandise est culturalisée dans le centre commercial. Or, « *tout le discours sur les besoins repose sur une anthropologie naïve : celle de la propension naturelle au bonheur* » (p. 59). Dans les sociétés actuelles, l'idéologie du bonheur sert de mythe. Un raccourci politique s'établit d'ailleurs : « *la croissance, c'est l'abondance ; l'abondance, c'est la démocratie* » (p. 62). Dès l'époque de la rédaction de cet ouvrage (1971), J. Baudrillard cote l'irréductible pauvreté, les ségrégations comme conséquences de l'activité économique. La consommation reste ainsi clairement une institution de classe : « *non seulement il y a inégalité devant les objets au sens économique (l'achat, le choix, la pratique en sont réglés par le pouvoir d'achat, le degré d'instruction lui-même fonction de l'ascendance de classe etc. (...)) mais plus profondément il y a discrimination radicale au sens où seuls certains accèdent à une logique autonome rationnelle des éléments de l'environnement (...). Cette logique fétichiste est proprement l'idéologie de la consommation* » (pp. 76-77). Le champ de la consommation est en effet un champ social structuré (celui de la distance sociale) : « *si bien que les besoins des classes moyennes et inférieures sont toujours, comme les objets, passibles d'un retard, d'un décalage culturel par rapport aux classes supérieures* » (p. 83). Mais en même temps, le fait de la consommation vient recouvrir celui de classe. Et pourtant, le processus même de production des aspirations est inégalitaire ; inégalité recouverte par l'anthropologie homogénéisatrice d'un client omniprésent, fiction instituante de la société de consommation. C'est au travers de cette forme-là que se localiserait aujourd'hui l'idéologie de l'excédent perpétuel des besoins par rapport à l'offre. La demande sociale est limitée par les besoins, la demande de prestige non. La demande sociale va donc se référer au concept de classe, la demande de prestige à celle de catégorie. J. Baudrillard va alors reformuler une théorie de la consommation. Il commence par une autopsie de l'*homo economicus*, mort avec la société d'abondance (c'est-à-dire la société traditionnelle). En effet, « *le but de l'économie n'est pas la maximisation de la production pour l'individu mais la maximisation de la production en liaison avec le système de valeurs de la société* » (comme il nous le répète avec T. Parsons, p. 86). J. Baudrillard va donc mettre en avant l'importance

de l'idéal de conformité, ce qui vient ramener notre client à des dimensions plus soumises. Conformité et satisfaction sont solidaires, d'où le projet du contrôle pour ce qui est demandé à un prix donné. « *C'est l'entreprise de production qui contrôle les comportements de marché, dirige et modèle les attitudes sociales et les besoins. C'est, au moins tendanciellement, la dictature totale de l'ordre de production* » (p. 98). Il s'agit d'éléments d'un système et non d'un rapport individuel à l'objet (d'où l'accent sur la notion de système) pour éviter le recours à la pensée magique. La théorie des besoins de l'*homo oeconomicus* est en fait une tautologie. Elle oublie l'aspect signe associé à l'objet. « *La consommation est un système qui assure l'ordonnement des signes et l'intégration du groupe : elle est donc à la fois une morale (un système de valeurs idéologiques) et un système de communication, une structure d'échange* » (p. 109). Il n'y a jamais de jouissance solitaire de la consommation - c'est une illusion entretenue par le discours idéologique de la consommation. « *Il n'est pas question pour le consommateur, pour le citoyen moderne de se dérober à cette contrainte de bonheur et de jouissance, qui est l'équivalent dans la nouvelle éthique de la contrainte traditionnelle de travail et de production* » (pp. 112-115), d'où une forme de dressage à la consommation systématique et organisée qui conduit au thème de la soumission. C'est avec la société de consommation que naît l'idéologie du client et la figure de la culture de masse. « *On peut prédire de beaux jours et un apogée futur au système de valeurs individuelles - dont le centre de gravité se déplace de l'entrepreneur et de l'épargnant individuel, figures de proue du capitalisme concurrentiel, au consommateur individuel, s'élargissant du même coup à la totalité des individus - dans la mesure même de l'extension des structures techno-bureaucratiques (...) La consommation est donc un puissant élément de contrôle social (par l'atomisation des individus consommateurs), mais elle entraîne, par là même, la nécessité d'une contrainte bureaucratique toujours plus forte sur le processus de consommation - laquelle sera en conséquence exaltée avec toujours plus d'énergie comme le règne de la liberté* » (pp. 118-119). Le système de la consommation se définirait alors mieux comme la production industrielle des différences qui est ce que l'on retrouve aussi dans le thème du service rendu au client. Les classes moyennes en héritières des grands capitalistes du XIX<sup>e</sup> ont tendance à consommer ostensiblement. « *C'est en cela qu'elles sont culturellement « naïves »* » (p. 125) ajoute J. Baudrillard. La consommation est donc aussi recherche de conformité par la distinction.

Mais ce qu'indique le concept de classe moyenne est aussi le projet de négation de celui de classe ouvrière que nous désignait K. Marx en dualité de la classe bourgeoise. Avec la classe moyenne, le prolétariat ne peut plus être défini « à défaut », en proximité avec le terme de « masse ». Or, des catégories en apparence privilégiées, comme celles des cadres et des

ingénieurs peuvent être affiliées au prolétariat ou la bourgeoisie, suivant sa participation (ou non) à la maîtrise du capital. C'est la figure du client qui permet idéologiquement de recouvrir celle de prolétariat et, du même coup, la dimension politique du projet de la bourgeoisie. Un prolétariat constitué de clients n'a plus à formuler de projet politique pour les activités économiques. En suivant le même cheminement que pour le concept de classe moyenne avec la culture de masse, spécifions la classe ouvrière à partir du concept de culture ouvrière. Ce qui caractérise la culture ouvrière, c'est le savoir-faire professionnel, aliéné par la classe bourgeoise, par enfermement des ouvriers dans les manufactures. Selon K. Marx, les ouvriers sont ainsi dépossédés de leur savoir-faire professionnel par le capital et ses propriétaires, ce qui se caractérise par la mise en place de machines qui sont, dans les termes mêmes de K. Marx, du « travail coagulé ». Mais avec la référence à une culture de masse, il s'agit tout bonnement de sa dissolution.

Chez F. W. Taylor, il n'y aurait plus, en quelque sorte, que du « travail coagulé » dont les ouvriers spécialisés constitueraient des éléments. A ce titre, le monde ouvrier est devenu celui des ouvriers spécialisés dont l'idéal de travail serait, à la lumière des catégories de la culture ouvrière, celui de l'ouvrier professionnel et de l'ouvrier qualifié, détenteurs d'une véritable culture professionnelle. Le monde du projet taylorien est donc un monde où, pour reprendre la métaphore d'E. Faber (1994), l'ouvrier-consommateur est confronté à deux injonctions, la première, à l'intérieur de l'entreprise, qui est de produire et celle de consommer, dès qu'il en sort. Le statut de client vient constituer le maillon élémentaire d'un monde où les valeurs matérielles de la production et de la consommation vont dominer, permettant de gommer d'autant les affiliations de classe.

Mais la classe ouvrière indique aussi l'existence d'une classe bourgeoise dont il est temps, maintenant, de dessiner les contours à partir du concept de culture bourgeoise. Comme le souligne D. Cuhe (2003), peu de travaux ont été consacrés à cette représentation de la culture bourgeoise par la bourgeoisie elle-même, alors que l'on peut considérer qu'elle en domine les moyens d'investigation. C'est un peu comme si cette classe bourgeoise évitait l'expression d'une volonté de se représenter elle-même. C'est aussi ce qui a conduit à masquer le projet politique de la bourgeoisie, en opérant la confusion entre une bourgeoisie « sociologique » se définissant à partir d'un comportement bourgeois ou petit-bourgeois. Celui-ci est marqué par des trajectoires mimétiques de consommation, et non plus par l'appartenance à la classe bourgeoise sur la base du critère de la possession et de la maîtrise du capital.

C'est ce que nous signale A. Bihl (2000) saluant l'édition d'un petit ouvrage de synthèse sur la sociologie de la bourgeoisie (M. Pinçon & M. Pinçon-Charlot, 2000). Le but de ce livre est de lever le voile qui recouvre

les mystères de la bourgeoisie et de montrer ce qui en fait une classe sociale, à partir d'un groupe apparemment composite. Des industriels, des hommes d'affaires, des banquiers, de vieille souche ou de récente extraction, y voisinent avec des exploitants agricoles, des hauts fonctionnaires, des membres de l'Institut, des généraux ... Il y a là un champ de recherches peu exploré, alors même que son intérêt pour la compréhension de la société ne fait pas de doute. Ainsi, « ni vue, ni connue », la bourgeoisie peut espérer continuer à prospérer. Les sociologues ont leur part de responsabilité dans la méconnaissance derrière laquelle s'abritent les processus de « reproduction » de la bourgeoisie. Les travaux sur la haute société sont rares, laissant dans l'ombre, privilèges et privilégiés.

Cette question est, à tous égards, importante car, dans les années du « moment libéral » (Pesqueux, 2007), voit s'affirmer la prédominance d'une idéologie qui rejette la notion de classe sociale. Le marché est censé réguler l'économie et se substituer à la lutte des classes. En valorisant la concurrence et l'effort individuel, ce modèle renforce les inégalités et va jusqu'à stigmatiser les laissés-pour-compte du développement économique, les assistés des systèmes de prévoyance et autres « bénéficiaires des avantages acquis ». Une lecture sociologique de la bourgeoisie fait remarquer en fait l'apparition d'une « nouvelle » bourgeoisie dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, « nouvelle » bourgeoisie qui continue encore à se développer. Aujourd'hui, les bourgeois sont riches, mais d'une richesse multiforme, un alliage fait d'argent mais aussi de culture, de relations sociales et de prestige. Comme les handicaps sociaux se cumulent, les privilèges s'accroissent. La constitution de lignées apparaît comme centrale dans les processus de la transmission des positions dominantes. La fusion de la noblesse et de la bourgeoisie la plus ancienne s'inscrit dans ce type de logique. Cette fusion va de pair avec la cohabitation dans les mêmes quartiers. Une telle ségrégation produit un effet de méconnaissance par la séparation d'avec le reste de la société.

La bourgeoisie est un groupe dont la position se définit par la possession des moyens de production, qui peut aller de pair avec l'exercice du pouvoir économique, en tant que PDG par exemple, mais qui peut très bien se contenter d'une attitude rentière, assortie ou non d'une activité professionnelle. L'argumentation des auteurs est construite de telle sorte qu'il va du plus général au plus particulier. En effet, il débute avec une définition de la richesse, qui revêt différentes formes, et de la noblesse pour ensuite apporter une définition de la bourgeoisie et donner ses caractéristiques. Quand les auteurs parlent de richesses, il s'agit de richesse économique, sociale, culturelle et de la richesse symbolique. La démonstration se poursuit par la mise en relation de la noblesse avec la bourgeoisie, avec leur fusion. Il s'agit d'une technologie sociale mise en

œuvre par la bourgeoisie au XX<sup>e</sup> siècle, à savoir un rapprochement lent et raisonné de la bourgeoisie avec la noblesse. Ainsi, au fil du temps, le bourgeois a épousé le style de vie du noble. L'étiquette et les codes du savoir-vivre sont devenus, pour lui aussi, une seconde nature. Il s'agit donc de passer de la domination économique à la domination symbolique. La richesse économique se caractérise par la fortune, la richesse sociale passe par la cohabitation dans les mêmes quartiers, l'internationalisation, la multiterritorialité, les rallyes, les associations diverses, la fréquentation des écoles. La richesse culturelle se traduit par la conservation des demeures et châteaux de famille, la visite de musées. La richesse symbolique se transmet par le nom, qui synthétise toutes les autres formes de richesse.

Ce qui marque tout autant la bourgeoisie, c'est que, plus que tout autre classe, elle possède une haute conscience de ses intérêts et manifeste une intense mobilisation, visant à en assurer la réalisation et, à travers elle, la perpétuation de sa situation dominante. Les auteurs montrent notamment comment la haute bourgeoisie, derrière une idéologie de la concurrence, met des barrières entre elle et le reste de la société. De plus, on peut voir comme l'existence d'un mimétisme au travers de l'étude des comportements des membres de cette classe.

Et pourtant, un regard scrutateur est susceptible de montrer l'extrême fécondité culturelle de cette classe bourgeoise. Comme enfant de la révolution française, qualifiée aussi de bourgeoisie du fait de la primauté absolue qu'elle accorde au droit de propriété, il est possible de citer F.-R. de Chateaubriand comme fondateur de la figure de l'intellectuel spécifique. Cette figure-là va prendre à travers lui les traits du fondateur du romantisme dans la littérature française avec l'inachevée *Chronique des Natchez* dont le succès écrasant se traduira par une iconographie populaire distribuée dans des proportions inconnues jusqu'ici, celui du fondateur du néo-hellénisme avec *L'itinéraire de Paris à Jérusalem*. Le succès de F.-R. de Chateaubriand sera tel que même Napoléon n'osera y toucher et cette figure de l'intellectuel spécifique débouchera sur la figure de l'artiste au XIX<sup>e</sup> siècle comme le souligne E. Chiapello (1998).

Cette image de l'artiste naît donc de la révolte des enfants de la bourgeoisie petite, moyenne ou grande mais de la bourgeoisie. Il faut d'ailleurs, tout comme dans le cas de l'intellectuel spécifique, en souligner le développement corrélatif avec celui de la classe bourgeoise. C'est ce qui conduit, au nom de la révolte, à la formulation de la critique sociale et de la critique artiste et au renforcement de bourgeoisie par sa capacité à récupérer la critique.

Mais la culture bourgeoise se caractérise aussi par l'aspect « maquette » qui est le sien, dans la manière d'indiquer les éléments de la consommation de masse et donc de la culture de masse. L'appartement « haussmanien »

peut être ainsi vu comme la matrice de l'appartement ouvrier, tant sur le plan de sa structure (salle à manger, salon, salle de bains, sanitaires, cuisine et chambre) que sur celui de son aménagement. L'appartement HLM serait, à ce titre, le décalque de l'appartement bourgeois, décalque venant indiquer les biens qui font l'objet de la production de masse. Mais en retour, l'appartement « haussmanien » va intégrer les biens issus de la production de masse (le réfrigérateur, le lave-linge, le téléviseur, etc.). C'est aussi cela que nous indique le continuum « production de masse – consommation de masse – culture de masse et classe moyenne », dont le qualificatif de « moyenne » nous indique aussi la vocation à être autre chose que l'inférieur ou le populaire et aussi sa vocation à déborder sur le « supérieur ».

C'est en partie à cela aussi que R. Barthes consacre ses analyses dans *Mythologies* (1957) avec le projet « d'outiller » la démarche de compréhension par la référence à des mythes propres à chacune de ces classes alors que des relations s'établissent, bien sûr, entre eux. Il s'agit donc bien de déconstruire la bourgeoisie sociologique afin de mieux mettre en évidence la bourgeoisie politique et son projet de domination. Les mythes de la classe moyenne, au regard de la culture de masse permettent aussi de lire ceux de la classe bourgeoise dans les contours de ce que R. Barthes qualifie de « sémioclastrie ». Dans le thème de la production culturelle, la bourgeoisie va d'ailleurs, avec le kitsch, jusqu'au point du retournement esthétique des éléments de la production de masse, faisant de ces objets, détournés ou non – il s'agira alors de *design* - de véritables entités esthétiques, le robot Moulinex étant ainsi élevé au statut d'œuvre d'art, de même que le canapé dessiné par P. Stark. Pareillement, la boîte de soupe Campbell sera décalquée et multipliée par A. Warhol. Mais ce retournement marque aussi le point limite de la culture bourgeoise dans sa vocation à se dissoudre dans la culture de masse et, en même temps, à dissoudre les éléments de la culture de masse et, finalement, la classe moyenne.

Dans *Mythologies*, R. Barthes propose d'ailleurs deux déterminations de contexte : une critique idéologique portant sur le regard de la culture de masse et un démontage sémiologique de ce langage. Les représentations collectives y sont traitées comme des systèmes de signes, afin de rendre compte en détail d'une des vocations de l'idéologie qui est de mystifier en donnant à la culture petite-bourgeoise une valeur universelle. Le projet reste à nos yeux d'actualité avec le thème du client.

C'est surtout la dernière partie de son ouvrage (*Le mythe aujourd'hui*) qui nous intéresse du fait des contours des liens qu'il est possible d'établir avec le concept de culture. Le mythe conduit à ses yeux à trois types de lectures : le symbole qui constitue la forme du concept représentant le mythe (statique, analytique, cynique), le mythe qui est une imposture, l'alibi de la

déformation (statique, analytique, mystifiante) et le mythe qui se construit au travers du regard du sujet social (dynamique).

« Si l'on veut rattacher le schéma mythique à une histoire générale, expliquer comment il répond à l'intérêt d'une société définie, bref passer de la sémiologie à l'idéologie, c'est la 3<sup>e</sup> posture qui vaut. » (p. 215). L'action impulsive du mythe est plus importante que les explications rationnelles. C'est un système inductif que le consommateur de mythe considère comme « naturelle ». Les valeurs sont prises pour des faits. C'est ce qui, à nos yeux, opère avec le thème du client et de l'actionnaire aujourd'hui, alors que R. Barthes s'intéressait au décodage de la culture de masse dans les catégories de la culture bourgeoise. R. Barthes va alors associer la bourgeoisie à la société anonyme. « Comme fait économique, la bourgeoisie est nommée sans difficulté : le capitalisme se professe. Comme fait politique, elle se reconnaît mal : il n'y a pas de partis « bourgeois » à la chambre. Comme fait idéologique, elle disparaît complètement : la bourgeoisie a effacé son nom en passant du réel à sa représentation, de l'homme économique à l'homme mental : elle s'arrange des faits mais ne compose pas avec les valeurs, elle fait subir à son statut une véritable opération d'ex-nomination ; la bourgeoisie se définit comme la classe sociale qui ne veut pas être nommée. « Bourgeois », « petit-bourgeois », « capitalisme », « prolétariat », sont les lieux d'une hémorragie incessante : hors d'eux le sens s'écoule, jusqu'à ce que le nom devienne inutile » (p. 225).

Politiquement, l'hémorragie du nom bourgeois se fait à travers l'idée de nation (qui sert à exclure l'aristocratie). « Le syncrétisme permet à la bourgeoisie de recueillir la caution numérique de ses alliés temporaires, toutes les classes intermédiaires, donc « informes » » (p. 255). Et, idéologiquement, tout ce qui n'est pas bourgeois est obligé d'emprunter à la bourgeoisie. « Il y a sans doute des révoltes contre l'idéologie bourgeoise. C'est ce que l'on appelle en général l'avant-garde. Mais ces révoltes sont socialement limitées, elles restent récupérables » (p. 226). Pour R. Barthes, la bourgeoisie transforme, de façon construite invisible, la réalité du monde en image du monde sur les principes du monde fondés sur ses catégories. Le mythe conduit à une parole dépolitisée et, c'est cela qui est à l'œuvre, avec la mise en exergue du client et de l'entreprise, dans les catégories d'un marché qui tiennent lieu de cité, mais d'une cité dégagée des catégories du politique et du culturel au nom de celles de l'économique.

Y. Schwartz (1998) nous invite aussi à questionner la culture à épithète (populaire, d'élite, de masse ...). La notion de culture de masse a constitué une référence ayant connu un grand succès dans la décennie soixante, par référence à la production de masse et conserve une actualité majeure. Du fait de la référence à une production standardisée, il en résulterait une culture standardisée associée à la disparition de l'originalité créative de l'individu.

Le recul dont on dispose aujourd'hui montre l'ambiguïté d'un tel concept. Ce n'est pas parce qu'une masse est exposée aux mêmes produits et aux mêmes messages qu'il en résulte, pour autant, la sédimentation d'une culture identique, même si l'on retrouve cette perspective formulée par l'usage du terme de mondialisation. D'autre part, la sociologie nous montre que les « classes moyennes » sont en fait plus vulnérables que les « classes populaires » aux valeurs véhiculées par la communication de masse.

C'est cette interrogation du concept de culture de masse qui a aussi conduit à questionner la dualité « culture dominante - culture populaire » et a amené à affiner le concept de culture de classe dans un univers de pensée tenant compte des apports de l'enquête sociologique et du « fait » de la consommation. A ce titre, la culture ouvrière pose moins le problème de son conditionnement que celui de son intérêt comme objet d'étude. En effet, si les communautés ouvrières sont plus rares aujourd'hui (les quartiers, les habitudes, le vêtement sont moins spécifiques à telle ou telle catégorie), il n'a pas pour autant disparu et l'augmentation du niveau de vie aurait ainsi moins amené à un abandon de leurs valeurs qu'à une modification de celles-ci.

C'est en ce sens que la référence à Max Weber (1979) est éclairante dans le regard qu'il est possible de porter sur son projet de mise en rapport « faits culturels - classes sociales » dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Les comportements des entrepreneurs ne pourraient être compris que par référence à leur vision du monde, vision née du protestantisme. Le terme même « d'esprit » justifie le projet de Max Weber : « *dans une histoire universelle de la civilisation, le problème central - même d'un point de vue purement économique - ne sera pas pour nous, en dernière analyse, le développement de l'activité capitaliste en tant que telle (...) mais bien plutôt le développement du capitalisme d'entreprise bourgeois, avec son organisation rationnelle du travail libre. Ou, pour nous exprimer en termes d'histoire des civilisations, notre problème sera celui de la naissance de la classe bourgeoise occidentale* » (pp. 17-18). Le mode de vie de la moyenne bourgeoisie se caractérise par des éléments particuliers, un *ethos*, qui implique conscience professionnelle et valeur du travail et qui trouve sa fin en lui-même, au lieu et place de l'enrichissement personnel. Par contre, c'est le profit et l'accumulation du capital qui sont recherchés en eux-mêmes et non la dépense ostentatoire. L'ascétisme séculier puise ainsi son inspiration dans l'ascétisme religieux, c'est-à-dire la vie religieuse au quotidien et non la vie monastique : il s'agit d'accumuler des richesses et non d'en jouir. La thèse de Max Weber repose sur le fait que « symboles » et « idéologie » jouent un rôle aussi important sur les phénomènes économiques et sociaux que la superstructure (éléments matériels de la situation économique). Mais elle repose aussi sur l'usage du concept d'*ethos* (qu'il qualifiera aussi

d'idéal-type) comme instrument de compréhension de ce qui est invisible derrière le visible.

## 2.5. Les liaisons « culture – nature »

La culture est considérée comme acquise par imprégnation et identification, autant que par apprentissage explicite ; elle est donc transmise généalogiquement et non héréditairement. La nature serait ainsi à la source de toutes les cultures, mais elle s'en distinguerait aussi. C'est à ce titre que les rapports « culture - nature » peuvent être considérés comme ambigus.

F. Armengaud (2008) souligne l'importance du sophisme naturaliste, « nature » et « culture » constituant des termes « englobants ». Il y a ainsi du « naturel » dans l'humain venant constituer un fond invariant. L'association / dissociation des deux termes est à rapprocher de celle qui concerne « nature » et « histoire » qui institue une séparation entre une temporalité, conçue comme répétitive, sans mémoire et sans projet, et la temporalité humaine, capable de leçons et de renouvellement ou encore de la dissociation entre « nature » et « liberté ». Cette dissociation revêt un caractère moral, le naturel étant, par définition, dépourvu de liberté et la liberté transcendant la nature. Cette distinction s'exprime parfois aussi en dissociant « nécessité » et « liberté ». Elle est apparue au XVII<sup>e</sup> siècle et s'est développée dans un contexte de rationalisme critique, la liberté étant considérée comme la marque de l'humanité. Pour sa part, le concept de culture déborde celui de liberté sans pour autant l'ignorer.

Un autre couple conceptuel est constitué par la mise en regard de la nature et de la raison : la raison peut être d'ordre naturel, la nature pouvant être douée de raison. Dans la perspective de la philosophie naturaliste, on va parler « d'écouter la nature ». En ce sens, la culture prolonge la nature, l'ambiguïté du naturalisme étant de concevoir la nature simultanément comme fait et comme norme. Mais y a-t-il pour autant « neutralité » de la nature ? La référence à la nature sert à « mettre les cultures à distance » en mettant en perspective leurs insuffisances. La séparation « culture - nature » se réalise aussi au travers de la séparation de leurs modes d'études, la possession du langage et de la culture étant considérée comme la caractéristique exclusive de l'homme. Les universaux culturels ne sont pas pour autant vus comme des éléments invariables. Rappelons brièvement que ces universaux comprennent en synthèse le langage, la religion, la guerre, l'art, les modalités d'expression de la sexualité, l'habitat, l'hygiène, etc. Les variantes culturelles constituent des réponses distinctes à des universaux culturels qui, dans une perspective naturaliste, sont considérés comme étant construits sur des universaux biologiques. Pourtant, l'éthologie va venir nous montrer des variations « culturelles » dans des groupes de primates appartenant à la même espèce : différences d'habitudes dans lesquelles les

variations écologiques joueraient un rôle important. L'évolution humaine ne peut alors être considérée comme ni purement biologique, ni purement culturelle, mais bio-culturelle.

Pour sa part, l'anthropologie structurale nous conduit à remarquer que la prohibition de l'inceste, obligeant les hommes à communiquer, est venue fonder la culture. Le système de l'alliance et de la réciprocité, inscrit dans le groupe biologique naturel de la procréation, vient constituer la culture et marquer le lieu de transition de la nature (procréation) à la culture (parenté). Chaque culture conduit à sa conception des rapports entre « culture » et « nature ». Par exemple, la civilisation industrielle entretient un rapport de complète domination de la nature.

De nombreux aspects de la vie humaine sont à la fois biologiques et culturels. Des *feed-backs* interviennent entre « biologie » et « systèmes socio-culturels » (par exemple la complexité neuro-corticale du cerveau humain, en parallèle avec la capacité linguistique elle-même etc. et la baisse, au cours du XIX<sup>e</sup> siècle en Europe, de l'âge de l'apparition de la puberté).

La distinction « culture - nature » relève surtout du souci de cerner la part de l'éducation, de l'apprentissage et, plus généralement, de la culture dans la constitution de la personnalité afin de distinguer l'inné de l'acquis. C'est ce qui sera à l'origine de la fascination face aux « enfants sauvages ». L'isolement de ces êtres rend difficile la révélation de leur nature humaine, qui n'apparaît qu'après leur retour à la société et c'est aussi ce qui pose la question de la substance de la nature humaine, et met alors en exergue l'importance des déterminations culturelles.

Les rapports « culture - nature » ont ainsi posé la question de la mesure de l'intelligence, débouchant sur le soupçon de l'idée de l'intelligence comme « don mystérieux » mais aussi sur la reconnaissance, en termes de postulat, des présupposés socio-culturels (de lieu, de catégorie sociale pour le moins...) liés à l'impossibilité de concevoir des tests *in abstracto*. Mais il faut alors se confronter à la perspective du déterminisme héréditaire (et donc au retour de la nature dans l'intelligence).

R. Barthes étend l'analyse des rapports « nature – culture » quand il étudie le langage de la culture de masse, en indiquant le projet de cette culture « petite bourgeoise » à devenir naturelle dans la perspective d'une culture « naturalisée ». Pour S. Moscovici (1998), la dualité des termes permet de dissocier « ceux de la culture » (avec la part sédentaire de la civilisation, la domestication des animaux, etc.) de ceux de la nature (part nomade de la civilisation, part du spontané). « *La raison et la culture séparent, le corps et la nature unissent* » et cette opposition « culturalisme – naturalisme » « *recoupe toutes les autres et constitue à bien des égards le paradigme, modèle de pensée et modèle d'action, de l'univers où nous*

*sommes établis, du corps que nous nous sommes donné, de l'histoire que nous faisons ».*

Le *Dictionnaire du darwinisme et de l'évolution* (1996) procède par association entre le terme de « culture » avec celui de « civilisation » et celui de « nature ». Le terme de civilisation est commenté à partir de C. Darwin. Il est en effet nécessaire de remarquer l'association couramment faite entre « civilisation » et « culture » pour entrer dans le débat, la culture venant offrir, en quelque sorte, le support virtuel d'une civilisation, en éclairant l'articulation qui s'établit aussi bien entre les sujets et les objets qu'entre les objets entre eux et les sujets entre eux. C'est ce qui conduit à parler de l'une pour l'autre et c'est ainsi qu'opère C. Darwin sans fournir véritablement de définition de l'un ou de l'autre terme. Les textes illustratifs de C. Darwin le conduisent à se placer comme représentant de la civilisation européenne, face au spectacle de la sauvagerie et de ses attributs considérés comme négatifs (torture infligée aux ennemis, sacrifices sanglants, infanticide, esclavage des femmes, bestialité, superstition). Comme le souligne P. Tort (*op. cit.* 1996) : « *Par opposition à toute cette négativité, la civilisation se définit donc selon Darwin par la technique productive, l'organisation politique et le sentiment universaliste de sympathie. On reconnaît, dans cette énumération, la tripartition très cohérente des composantes classiques de l'état de civilisation pensée sur le modèle qu'en donnent les nations policées : une infrastructure économique (technico-productive), une superstructure politico-institutionnelle, et une éthique à vocation universelle* » (p. 584). C. Darwin souligne également les risques, pour les peuples colonisés, de la rencontre coloniale tant sur le plan biologique (maladies) que sur celui des modes de vie destructurants (alcoolisme, prostitution). La seule manière d'éviter cette fatalité du déclin des peuples colonisés (à la fois biologique et culturel), c'est le métissage qui se situe dans la logique de la vertu régénératrice des croisements, soulignée dans *L'origine des espèces*. L'état de civilisation se caractérise aussi par le fait que « *la sélection éliminatoire a fait place au principe d'aide et d'assistance aux « inférieurs », qui est précisément le principe inverse, et qui résulte sans contradiction ni rupture de la sélection des instincts sociaux au cours de l'évolution humaine* » (p. 586). Le projet de l'acculturation se trouve ici tracé d'un point de vue biologique et culturel sur la base d'une perspective éthique d'un projet du « vivre bien » à l'image des civilisés. Enfin le comportement barbare du civilisé peut aussi être lu comme une manifestation atavique liée à la résurgence de comportements antérieurs dont la civilisation nous débarrasse peu à peu, dans la logique de peuples sauvages considérés comme la matrice des peuples civilisés.

L'autre association établie entre « culture » et « nature » dans l'article de ce même dictionnaire (article « nature et culture » - p. 3153 et suivantes)

montre l'importance de la révolution darwinienne dans le fait qu'elle offre une représentation matérialiste de l'anthropologie et un renouvellement de la lecture des limites « nature – culture ». P. Tort place ainsi C. Darwin sur le même plan que les trois autres philosophes du soupçon (F. Nietzsche, K. Marx et S. Freud) et propose une lecture subtile des conceptions darwiniennes dégagées des lectures hâtives qui en sont souvent faites. L'Homme se trouve ainsi ontologiquement ramené à un élément de la nature avec les conséquences que cela entraîne, en particulier sur le plan social. P. Tort souligne ainsi : *« Le matérialisme relierait alors curieusement l'idéalisme spéculatif et religieux pour produire le même effet idéologique de naturalisation et d'éternisation des rapports inter-humains qui accompagne toutes les pensées qui, d'Aristote à A. Carrel ou à Wilson en passant par Gobineau ou Spencer, tentent de fonder la culture sur la nature : en trouvant l'origine des inégalités sociales dans le libre jeu des inégalités naturelles, à la fois on les explique (dimension du fait), on en affirme le caractère indépassable (dimension pratique de l'avenir), on les justifie (dimension du droit, ou du fondement) et on contribue à les reproduire en produisant leur acceptation idéologique par les agents sociaux (dimension, à nouveau, du fait) »* (p. 3154). Une interprétation de cette manière de voir les choses conduit à un naturalisme de la hiérarchie dans les organisations dont la culture, qui va se caractériser par son artificialité, n'est qu'une manifestation à un moment donné, mais dont la pérennité, du fait de ses bases naturelles, est assurée. La pensée de C. Darwin est, en effet, plus subtile car les instincts sociaux (sympathie, pitié, altruisme) se substituent à l'élimination du moins apte et le mode d'acquisition de ces valeurs dépend du mode d'acquisition en milieu humain (apprentissage, éducation). « Nature » et « culture » sont ici en continuité et, comme le souligne P. Tort, sans dualité métaphysique *« puisque cette dualité est une production qui se déplace sans cesse au profit de la culture puisque celle-ci, par son développement même, affirme de plus en plus le primat des modalités culturelles de vie sur les modalités naturelles »* (p. 3155).

Y. Schwartz (1998) rappelle combien la définition que Sir E. B. Tylord donna en 1871 de la culture (*« Les connaissances, croyances, art, morale, droit, coutumes et toutes autres aptitudes ou habitudes acquises par l'homme comme membre d'une société »*) a marqué la recherche anthropologique américaine et aussi la pensée tout court dans la distinction qu'elle opère entre « nature » et « culture ». Le hiatus est aussi net chez C. Lévi-Strauss, mais il est cette fois de nature méthodologique et Y. Schwartz cite ainsi la position programmatique de C. Lévi-Strauss (pp. 61 et 62 des *Structures élémentaires de la parenté*) : *« ce qui confère à la parenté son caractère de fait social n'est pas ce qu'elle doit conserver de la nature : c'est la démarche essentielle par laquelle elle s'en sépare »*. Il commente aussi comment K.

Marx, dans son appréciation du darwinisme, revendique un rapport spécifiquement humain, un patrimoine collectif qui éloigne de l'immédiateté animale. L'historicité constitutive de l'humanité formerait ainsi les fondements de l'espace d'une culture unique mais, une fois admise cette distance originelle qui sépare humanité et animalité, la réflexion recentre nécessairement l'humanité sur la particularité. Le problème de la distinction « culture - nature » est sans doute plus ténu qu'il n'y paraît et conduit à constater, toujours avec C. Lévi-Strauss, que « *l'unicité de la culture n'est pas de l'ordre du contenu mais de la mise en ordre de contenus* ». L'immédiateté est celle de la diversité des cultures.

La culture ne prend alors sens que comme culture d'un groupe humain, d'où le relativisme culturel, mais il pointe en même temps les limites du relativisme : en effet, jusqu'où les unités culturelles ont-elles leur propre cohérence ? Il s'agit alors de qualifier les éléments qui constituent l'unité d'une culture : les techniques, d'une part, mais aussi les rites, les modes de subsistance, les formes de parenté, d'autre part. Il semblerait toutefois que « symbolisme » et « technique » conduisent à une fausse piste dans la mesure où les perspectives idéologiques se coulent parfaitement bien dans le moule techno-économique si l'on se réfère, par exemple, à la notion de mondialisation. Or, cette mondialisation est à la fois « processus » et « résultat » et elle conduit à une mondialisation de l'histoire et pas obligatoirement à une mondialisation de la culture. Les communications entre unités historiques augmentent et offrent un approfondissement des conditions d'une interaction historique, mais celle-là seulement. Par exemple, le progrès technique a davantage modifié tel pays que tel autre. Les approches globalisantes, universalistes et finalement totalitaires s'inscrivent dans le cadre de la société qui elle-même se caractérise aussi par une culture. Or la culture résiste et les perspectives totalisantes sont alors vécues comme une oppression et conduisent à des revendications d'ordre culturel, ce qui conduit à reconnaître l'existence de « subcultures ». Cette irréductible dualité entre une perspective universaliste et une perspective particulariste conduit à la dialectique de l'intra- et de l'inter-culturel.

Il existerait des degrés variables de la réalité. Y. Schwartz propose ainsi : « *Nous appelons culture tout ensemble ethnographique qui, du point de vue de l'enquête, présente, par rapport à d'autres, des écarts significatifs. Si l'on cherche des écarts significatifs entre l'Amérique du Nord et l'Europe, on les traitera comme des cultures différentes ; mais à supposer que l'intérêt se porte sur des écarts significatifs entre - disons Paris et Marseille -, ces deux ensembles urbains pourront être provisoirement constitués comme deux unités culturelles* » (p. 95). C'est une autre forme de démonstration de l'effet « zoom » de la culture. Les constantes des écarts conduisent, en quelque sorte, à des réalités rendues « objectives ». L'idée du lien « culture –

langage » évite d'inventer des entités sociologiques, mais deux entités de langue identique peuvent aussi posséder des éléments de culture différents. La culture, c'est donc aussi un ensemble d'éléments formels (accessibles par l'expérience) et informels (vus comme des règles intériorisées) donc non accessibles par l'expérience.

Pour C. Lévi-Strauss, les systèmes culturels donnent accès à une « pensée objectivée ». Mais le problème d'une telle vision est celui de la déréalisation, de la déconnection aux « besoins » et à « l'utile » et c'est ce que produirait le mythe. Mais que faire de la distinction entre sociétés, suivant le point de vue d'un ethnographe ou d'un historien ? La culture intercepte ou, même encore, structure la manière dont sera traitée l'histoire. « Anachronisme » et « synchronisme » se trouvent ainsi reliés.

## **CONCLUSION : L'AMBIGUÏTÉ DU CULTURALISME ET L'IMPORTANCE DE LA TÂCHE DISCURSIVE**

La perspective culturaliste exprime une forme de déterminisme des comportements, au regard « d'ingrédients » culturels possibles à spécifier. La perspective culturaliste est importante y compris en sciences des organisations.

Comme le signale M. Abélès (2008), « *le courant culturaliste américain a réalisé historiquement la première association cohérente entre psychanalyse et anthropologie pour l'approche des phénomènes sociaux* ». Ses principaux représentants sont R. Benedict (1887-1948), M. Mead (1901-1978), R. Linton (1893-1953) et le psychanalyste A. Kardiner (1891-1981). « *Pour ces auteurs, la culture est définie comme la somme globale des attitudes, des idées et des comportements partagés par les membres de la société, en même temps que des résultats matériels de ces comportements, les objets manufacturés. Au-delà des particularismes et de la diversité sociétale, il s'agit de mettre en évidence l'influence des institutions et des coutumes sur la personnalité* ». Il s'agit donc à la fois de reconnaître le relativisme des formes culturelles et, en même temps, de répondre à une exigence méthodologique d'unité, au travers d'une forme de déterminisme culturel. C'est ce qui fonde le fait que l'on « n'échappe » pas à sa culture.

Les individus vivant dans une même société ont donc, dans cette perspective, vocation à avoir des composantes similaires de personnalité et la frontière est ici ténue entre la perspective reconnaissant comment le moi subit passivement les conditionnements induits par la structure sociale (les tabous, la religion, le rituel, le folklore, etc.) et le projet idéologique de la gestion des conditionnements. Et du culturalisme comme posture, on passe alors au culturalisme comme idéologie.

C. Geertz (1996) souligne l'importance du discours dans le projet anthropologique, projet qui trouve une de ses manifestations au travers du concept de culture : « *L'anthropologie relève presque entièrement du discours « littéraire » et non du discours « scientifique »* » (p. 15). En effet, le discours littéraire offre la faculté de pouvoir mieux recouvrir le processus d'évaluation ... et rappelons brièvement ici un accord souvent cité sur le contenu de la culture vue comme ensemble de valeurs.

Il questionne ainsi des textes en parcourant différentes oeuvres comme celle de B. Malinowski en remarquant qu'il ne nous aurait pas simplement légué « *une méthode de recherche (l'observation participante - davantage souhait que méthode) mais un dilemme littéraire, « la description participante »*. *Le problème, reformulé en termes aussi simples que possible, consiste à présenter le processus de recherche dans le produit de la recherche, à écrire un texte ethnographique de façon à élaborer une relation intelligible entre les interprétations d'une société, d'une culture, d'un mode de vie ou de tout autre élément, et les rencontres avec certains de leurs membres, porteurs, individus représentatifs ou tout autre informateur. En dernière reformulation rapide avant de céder sous les assauts du psychologisme, comment intégrer un auteur « je-témoin » dans un texte « eux-objets de description »*. *S'en remettre à une conception essentiellement biographique de la présence, plutôt qu'à une conception fondée sur la réflexion, l'esprit d'aventure ou l'observation, revient à s'en remettre, vis-à-vis de l'élaboration du texte, à une attitude reposant sur la confession »* (p. 87). C'est en cela que la « dissertation participante » rend explicite l'implicite et que son importance doit être signalée pour qui s'intéresse à la culture et aux sciences des organisations. C'est par référence au discours que C. Geertz pose le projet d'une recherche de l'intelligibilité du complexe, par recours à des formes plus simples, des structures permanentes. Le moment historique de la naissance de l'anthropologie (la rencontre coloniale) n'est plus et son souvenir n'est pas non plus présent chez les anthropologues actuels. C'est cet aspect-là qui change fondamentalement les choses et qui, d'une certaine manière, a libéré la culture de son enracinement conceptuel et méthodologique mais non pas discursif. Cette culture ainsi « libérée » est donc un concept que la sociologie a pu s'accaparer, avant que les sciences des organisations n'en fassent de même.

C'est au regard de ces propos de C. Geertz qu'il est possible de décoder le fétichisme accordé à l'étude de cas en sciences des organisations. La référence à la méthode anthropologique est particulièrement cohérente dans la mesure où, comme le signalent M. Bonnafous-Boucher et J.-L. Moriceau (2004), « culture » et « organisation » en constituent deux des concepts centraux. Cela a conduit à emprunter la méthode anthropologique et à faire de l'organisation un terrain d'étude présentant les caractéristiques suivantes :

le piège de la monographie neutre et exhaustive, le piège du comparatisme dans la mesure où une monographie ne vaut que par rapport à une autre, mais le simple fait de comparer ne vaut comparaison.

L'étude de cas, histoire spécifique racontée par un auteur (écrivain) spécifique relèverait ainsi plus du polar (ethnique, pour ce qui nous concerne ici) que de la narration scientifique. Polar ethnique, car intrigue et dénouement sont tous deux liés en évaluation du lecteur, même si les spécialistes du domaine font bien la différence entre un roman (ou un film) policier (polar en vocabulaire populaire) où l'intrigue est proposée dans une perspective policière, un roman noir (ou un film noir) où la situation est vue par des « voleurs » et un *thriller* où la situation est vue par l'œil du spectateur. Rappelons ici brièvement la fantastique ouverture qu'offre le polar en littérature : « sous-littérature » sur le plan esthétique, c'est aussi une « sur-littérature » sur le plan de l'intrigue. La référence à la culture en sciences des organisations ne nous inviterait-elle pas à la rédaction de polars ethniques qui ne s'assumeraient pas comme tels malgré tout l'intérêt qu'ils peuvent représenter, pour dégager les traits culturels d'un projet idéologique ?

## BIBLIOGRAPHIE

Accardo A., « Contester le système tout en l'utilisant : le double jeu des classes moyennes », *Le Monde Diplomatique*, décembre 2002.

Abélès M., article « culturalisme », *Encyclopedia Universalis*, 2008 ([www.universalis.edu](http://www.universalis.edu)).

Arendt H., *Les origines du totalitarisme – Le système totalitaire*, Seuil, Essais, collection Points, Paris, 1979, n° 307.

Armangaud F., article « nature et culture », *Encyclopedia Universalis*, 2008 ([www.universalis.edu](http://www.universalis.edu)).

Barthes R., *Mythologie*, Seuil, Collection Point n°10, Paris, 1957.

Baudrillard J., *La société de consommation*, Collection « folios essais » n° 35, Paris, 1971.

Bihl A., « La bourgeoisie, cette inconnue », *Le Monde Diplomatique*, octobre 2000.

Bonafous-Boucher M. & Moriceau J.-L., « What do we Take, in Management Science, from the Anthropological Method? », *First International Co-sponsored Conference Research methods Division ISEOR – Academy of Management*, Lyon, 18-20 mars 2004.

Braudel F., *Grammaire des civilisations*, Flammarion, collection « Champs », Paris, 1989, n° 285.

Cazeneuve J., article « civilisation », *Encyclopedia Universalis*, 2008 ([www.universalis.edu](http://www.universalis.edu)).

Chiapello E., *Artiste versus manager*, Métailié, Paris, 1998.

- Cresswell R., article « technologie culturelle », *Encyclopedia Universalis*, 2008 (www.universalis.edu).
- Cuche D., *La notion de culture dans les sciences sociales*, Editions La Découverte, Collection Repères Paris, 2003, n° 205.
- Dictionnaire du darwinisme et de l'évolution*, PUF, Paris, 1996.
- Faber E., *Main basse sur la cité*, Hachette, Paris, 1994.
- Geertz C., *Ici et Là-bas*, Métailié, Paris 1996.
- Geoffroy C., *La mésentente cordiale – Voyage au cœur de l'espace interculturel franco-anglais*, Grasset/Le Monde, Paris, 2001.
- Leroi-Gourhan A. *L'homme et la matière*, Albin Michel, collection Sciences d'aujourd'hui, n°1, Paris, 1971.
- Löning H., *Une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion dans différents contextes nationaux : l'exemple de la France et de la Grande Bretagne*, Thèse de doctorat, Groupe HEC, 1994.
- Mattelart A. & Neveu E., *Introduction aux Cultural Studies*, Editions La Découverte, collection « Repères » n° 363, Paris, 2003.
- Morin E., *Sociologie*, Fayard, Paris 1984.
- Moscovici S., « La part sédentaire, la part nomade » in *L. Poliakov*, PUF, Paris, 1998.
- Pesqueux Y., *Gouvernance et privatisation*, PUF, Paris, 2007.
- Pinçon M. & Pinçon-Charlo M.t, *Sociologie de la bourgeoisie*, collection Repères, Editions la Découverte, Paris, 2000.
- Schwartz Y., *Expérience et connaissance du travail*, Messidor, Paris 1998.
- Weber M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, collection Agora Pocket, Paris, 1979.



## Chapitre 8

### Science, télévision et rationalité

Igor Babou

#### INTRODUCTION

La télévision participe à un processus de circulation sociale des connaissances scientifiques dont les enjeux sont souvent appréhendés en termes quantitatifs : il suffirait que la télévision diffuse « plus de science » pour permettre au public de mieux comprendre le discours des chercheurs. Cet article va montrer que pour comprendre ce processus et ses enjeux, il importe de complexifier l'étude de la médiatisation des sciences, en décrivant le « langage » télévisuel qui véhicule cette vulgarisation et les cadres interprétatifs qui permettent d'appréhender la science à travers un imaginaire et des valeurs. Au-delà de la représentation et de la mise en circulation de connaissances, la vulgarisation témoigne en effet des enjeux sociaux de la *rationalité scientifique*.

L'étude des métaphores constitue un analyseur de choix pour repérer des représentations et des enjeux dans les discours sociaux. C'est par cette méthode que l'on étudiera les relations entre les formes du discours télévisuel de vulgarisation et les représentations sociales de la science, qui s'y articulent.

#### 1. SCIENCE, VULGARISATION ET MÉTAPHORES

En dehors des dictionnaires, s'il y a un type de discours réputé réfractaire à toute métaphorisation, c'est bien le discours scientifique : en principe, tous ses énoncés doivent être précisément interdéfinis, sans la moindre ambiguïté. Ce n'est pourtant pas toujours le cas : de la théorie du « chaos » à la représentation planétaire de l'atome, en passant par divers procédés d'analogie, l'histoire des terminologies et des concepts scientifiques est riche de métaphores<sup>291</sup>. Jacobi évoque ainsi le cas de la

---

<sup>291</sup> Par exemple, Léonard De Vinci illustrant dans ses *Carnets* une dissection de tête humaine à l'aide d'une analogie avec la structure d'un oignon (Vinci, L. (de), *Carnets — Tome I*, Paris, Gallimard, 1942, p. 185). Ce procédé de l'analogie explicative était d'ailleurs fréquent pour lui.

géophysique, dont un dictionnaire spécialisé classe des métaphores parmi d'autres termes scientifiques<sup>292</sup>. Les sciences sociales sont elles aussi à l'origine de nombreuses analogies : l'« acteur social » joue son « rôle », ses énoncés sont des « actes » de langage, la communication est tantôt « orchestrale », tantôt « télégraphique », les médias sont crédités d'un « pouvoir » quand ils n'ont pas un « impact », des « contrats » de lecture ou des « promesses » relient leurs discours à leurs destinataires<sup>293</sup>, etc. Des sciences de la nature aux sciences sociales, il convient alors de se demander si la recherche mobilise des systèmes conceptuels, des méthodes et des données d'observation derrière ces métaphores. La métaphore devient ainsi autre chose qu'un simple ornement du discours.

Les travaux sur la vulgarisation critiquent souvent les métaphores médiatiques sur la base d'une représentation idéalisée du discours scientifique, celui-ci devant être exempt d'analogie. La métaphorisation des concepts scientifiques, leur ontologisation est décriée par Roqueplo<sup>294</sup> ou Allemand<sup>295</sup> comme caractéristique des pratiques de vulgarisation : elles rabattraient les concepts scientifiques sur le sens commun du public. Jurdant explique que, dans la presse de vulgarisation, « La métaphore est à l'origine de paradigmes particuliers destinés à rendre possible l'intégration des signifiants scientifiques à l'intérieur de la langue »<sup>296</sup>. Gravitant autour d'un nombre limité d'axes d'opposition, les métaphores du *pulsar* qu'il relève dans des revues [...] sont destinées à permettre au lecteur de se faire des idées manipulables à l'intérieur d'une logique préexistante. La vulgarisation provoque ainsi une augmentation purement qualitative du capital d'idées disponibles sans en changer l'agencement qualitatif. [...] Il s'agit donc bien d'une application de la formule du savoir, ce que l'on savait déjà, dans la mesure où les règles d'utilisation du capital d'idées restent inchangées, quel que soit le niveau quantitatif de ce capital. Ce sont ces règles d'utilisation dont la vulgarisation s'oblige à assurer la permanence — celle-ci ayant été mise en question pour un moment, celui de la découverte scientifique — qui constituent l'idéologie à proprement parler<sup>297</sup>.

---

<sup>292</sup> Jacobi, D., *La communication scientifique*, Grenoble, P.U.G, 1999, p. 85-86.

<sup>293</sup> La notion de « contrat » de communication est développée par Véron, E., « L'analyse du « contrat de lecture » : une nouvelle méthode pour les études de positionnement des supports de presse », *Les médias — Expériences, recherches actuelles, applications*, Paris, IREP, 1985, p. 203-229. Cette notion est fortement critiquée, au motif qu'elle serait métaphorique, par Jost, F., « Le genre télévisuel. Du contrat à la promesse », *Degrés n° 94*, Bruxelles, ASBL Degrés, 1998, p. 1-20.

<sup>294</sup> Roqueplo, P., *Le partage du savoir*, Paris, Seuil, 1974.

<sup>295</sup> Allemand, É., *L'information scientifique à la télévision*, Paris, Anthropos, 1983.

<sup>296</sup> Jurdant, B., « Vulgarisation scientifique et idéologie », *Communications n° 14*, Paris, Seuil, 1969, p. 157.

<sup>297</sup> *Op. Cit.*, p. 158.

Lorsqu'elle n'est pas décrite comme une opération idéologique de construction du mythe de la scientificité (paradigme de la *trahison*), la vulgarisation est vue comme la traduction d'un discours ésotérique en une langue plus accessible : le paradigme du *troisième homme* constitue ainsi une représentation classique du rôle des journalistes<sup>298</sup>. Parfois engagés dans une logique didactique (les métaphores auraient pour fonction de faciliter la compréhension des concepts en opérant une traduction basée sur le sens commun), les journalistes peuvent aussi revendiquer une fonction poétique en considérant que leur mission n'est pas d'expliquer les sciences, mais d'élaborer un spectacle, une dramaturgie<sup>299</sup>.

Idéologique ? Didactique ? Poétique ? Les analyses qui abordent les discours médiatiques à propos de science et leurs métaphores en mobilisant la linguistique ou le fonctionnalisme sociologique (réduire une pratique culturelle à une fonction sociale unique et stable) semblent insuffisantes pour décrire le fonctionnement et les enjeux d'un champ de pratiques aussi hétérogènes et contradictoires. De Moscovici<sup>300</sup> à Jeanneret<sup>301</sup> en passant par Fouquier et Véron<sup>302</sup>, Cheveigné<sup>303</sup> ou Jurdant<sup>304</sup>, nombreux sont les chercheurs qui ont abordé les discours à propos de science de manière plus globale, afin d'en saisir la diversité des formes et des enjeux. Aujourd'hui, il semble acquis que l'on ne peut plus se contenter de réduire cette diversité à des fonctions sociales unitaires et stables (aussi commodes soient-elles pour l'argumentation et le classement de tel ou tel chercheur dans les paradigmes correspondants), mais que la recherche en communication doit en détailler les mécanismes afin d'en faire apparaître la complexité.

## 2. LA RATIONALITÉ SCIENTIFIQUE

Au delà de l'information sur les découvertes scientifiques, comment la télévision représente-t-elle l'idée même de *rationalité scientifique* ? Ce concept indissociable de celui de *raison*, a donné lieu à diverses définitions contradictoires dans les écrits épistémologiques. En analysant un corpus de dictionnaires généralistes ou philosophiques, ainsi que des textes de

---

<sup>298</sup> Moles, A. et Oulif, J. M., « Le troisième homme, vulgarisation scientifique et radio », *Diogène* n° 58, 1967, p. 29-40.

<sup>299</sup> Tristani-Potteaux, F., *Les journalistes scientifiques*, Paris, Economica, 1997, p. 44-48.

<sup>300</sup> Moscovici, S., *La psychanalyse, son image et son public*, Paris, PUF, 1976.

<sup>301</sup> Jeanneret, Y., *Écrire la science*, Paris, PUF, 1994.

<sup>302</sup> Fouquier, É. et Véron, E., *Les spectacles scientifiques télévisés*, Paris, La Documentation Française, 1985.

<sup>303</sup> Cheveigné, S. (de), *L'environnement dans les journaux télévisés*, Paris, CNRS Éditions, 2000.

<sup>304</sup> Jurdant, B., *Impostures scientifiques*, Paris, La Découverte/Alliage, 1998.

philosophie et d'histoire des sciences<sup>305</sup>, on voit apparaître, non pas un dénominateur commun, mais un ensemble d'axes d'interrogations et de figures du discours : un processus historique et social de légitimation, de construction ou de critique des critères de scientificité. On constate que la rationalité scientifique est généralement considérée comme une procédure (méthode, moyens) mise en œuvre sur le « réel » par un sujet pensant, à partir d'axiomes logiques et visant une fin (la vérité, la connaissance) attestée par un public (l'intersubjectivité permettant une construction collective des faits). Cette explication sommaire, forcément schématisée, constitue le noyau conceptuel des définitions de la rationalité scientifique.

Ce concept mobilise ensuite des représentations associées, repérables dans les textes qui ont contribué à le définir. Des attributs viennent en effet se greffer sur le noyau conceptuel de la rationalité et se constituent en système en fonction duquel les auteurs adoptent des positions différentes. Il s'agit d'un ensemble d'*axiologies*, c'est-à-dire, selon Greimas<sup>306</sup>, d'axes d'opposition sur lesquels s'organisent des valeurs. D'après cet auteur<sup>307</sup>, on peut définir l'idéologie comme l'organisation récurrente au sein d'un discours de valeurs (positives ou négatives) associées aux « pôles » de ces axes d'opposition. Lors de l'analyse du corpus des dictionnaires et des textes d'histoire et philosophie des sciences, on a pu repérer les six *axiologies* suivantes :

- Libre arbitre — domination
- Homme — animal
- Esprit — corps
- Raison — opinion
- Raison — croyance
- Réductionnisme — holisme

Ces axes de nature opposée structurent fortement le discours sur la rationalité et constituent des lieux communs autour des quels s'organisent un certain nombre de valeurs (morales, politiques, philosophiques ou religieuses) utilisés dans le champ des débats sur la science.

### 3. ANALYSE D'UN CORPUS D'ÉMISSIONS SUR LE CERVEAU

L'hypothèse présentée ici avance que si les réflexions sur la raison et la rationalité ont occupé l'histoire des idées durant plusieurs siècles, on doit en

---

<sup>305</sup> Babou, I., *Science, télévision et rationalité - Analyse du discours télévisuel à propos du cerveau* - Thèse de doctorat en Sciences de la Communication sous la codirection de Carmen Compte et Suzanne de Cheveigné, Paris, Université Paris 7, 1999. Voir également Babou, I. *Le cerveau vu par la télévision*, Paris, PUF, 2004.

<sup>306</sup> Greimas, A. J. et Courtés, J., *Sémiotique — Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Paris, Hachette, 1993, p. 25.

<sup>307</sup> *Op. Cit.*, p. 179.

trouver des traces dans le discours télévisuel à propos de science : ces traces témoigneraient d'un ensemble de représentations sociales inscrites dans des schémas de pensée collectifs, des manières d'agir et des discours partagés. Diffusées largement par la scolarisation, les représentations de la rationalité ne restent en effet pas cloisonnées dans les traités d'épistémologie. L'ampleur de l'affaire Sokal est là pour rappeler que la question de la scientificité est un enjeu majeur du débat public contemporain<sup>308</sup>.

Pour se donner les moyens de vérifier comment la rationalité est représentée par la télévision, on a constitué un corpus d'émissions. Ce corpus a été recueilli à l'Inathèque de France, qui gère le dépôt légal des chaînes et dispose d'une base de données permettant d'accéder aux émissions diffusées par les chaînes hertziennes. La thématique de la rationalité n'ayant pas été traitée de manière explicite par la télévision, on a travaillé autour de celle du cerveau pour favoriser l'émergence de représentations implicites. On a sélectionné 56 diffusions entre 1975 et 1994, soit près de vingt années d'émissions sur le cerveau. Le corpus comprend trois tranches (1975 à 1982, 1987, 1994) et se compose de 26 « sujets » du journal télévisé, de 17 documentaires et de 13 magazines. Toutes ces émissions ont été visionnées, leurs images imprimées et leurs textes et commentaires retranscrits. C'est à l'aide de ce corpus qu'a été menée l'analyse des *axiologies*, ces jeux d'opposition binaires qui structurent le discours sur la rationalité, et dont une partie va être présentée ici.

### 3.1 Libre arbitre et domination

De Descartes aux *Lumières* et jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle, la rationalité est considérée comme un facteur d'émancipation et de liberté qui prend la forme d'une quête de la vérité scientifique. Mais à partir du XX<sup>e</sup> siècle, elle commence à être pensée bien différemment. Pour Weber<sup>309</sup>, la rationalité instrumentale témoigne d'un élargissement du champ de l'activité rationnelle qui dépasse l'activité scientifique pour s'appliquer au champ social et politique. Pour Russell, « Ce que nous appelons la Raison a un sens parfaitement clair et précis. Cela signifie le choix des moyens adéquats à une fin que l'on désire atteindre. Cela n'a absolument rien à voir avec le choix des fins »<sup>310</sup>. Pour Simon également, « La raison est pleinement instrumentale. Elle est incapable de nous dire où nous devons aller ; le mieux qu'elle puisse faire, c'est de nous dire comment y aller »<sup>311</sup>. Ces définitions

---

<sup>308</sup> Jeanneret, Y., *L'affaire Sokal ou la querelle des impostures*, Paris, PUF, 1998 ; Jurdant, B., *Impostures scientifiques*, Paris, La Découverte/Alliage, 1998.

<sup>309</sup> Weber, M., *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1968.

<sup>310</sup> Cité par Dupuy, J-P, Livet, P. & Al, *Les limites de la rationalité — Tome I : Rationalité, éthique et cognition — Colloque de Cérisy*, Paris, La Découverte, 1997, p. 14.

<sup>311</sup> *Op. Cit.*, p. 14.

insistent sur l'aspect procédural de la rationalité et en évacuent toute préoccupation éthique. Le concept de *rationalité instrumentale* peut ainsi se dégager de celui de *rationalité scientifique* et du contexte qui l'a vu naître (la quête de la vérité comme fin) pour aborder n'importe quel domaine de la vie sociale (l'économique et le politique en particulier). Si un auteur comme Russell conserve la nécessité de l'application d'une volonté du sujet, pour Simon la rationalité semble comme dictée de l'extérieur au sujet, un peu comme si la structure en place ne pouvait faire autre chose qu'orienter les acteurs. On est donc à l'opposé de la notion cartésienne de libre arbitre. Ainsi, une partie du champ épistémologique de la rationalité se développe autour de l'axe « libre arbitre — domination ». Une position sur cet axe caractérise, pour celui qui la prend, le mode d'implication du concept dans l'action individuelle ou sociale.

Le discours télévisuel à propos du cerveau représente-t-il la science comme une entreprise hégémonique, menaçant le libre arbitre des individus ou le fonctionnement social ? Ou, au contraire, la décrit-il comme une garantie de liberté ? On repère ces oppositions dans diverses émissions qui se répartissent sur les vingt années du corpus<sup>312</sup>. Voilà par exemple comment un informaticien spécialiste de la miniaturisation considère les effets de l'avancée technologique en 1987 :

François Mizzi : « [...] tous ces appareils vont simplifier notre vie et nous donner plus de liberté en élaguant une partie de nos tâches intellectuelles répétitives. Que va-t-on faire de cette liberté ? Certains vont bien en vivre, mais d'autres vont continuer à développer la puissance de ces appareils et cela finit par être dangereux »

La science est dépeinte, assez classiquement, comme une boîte de Pandore d'où peuvent sortir aussi bien la liberté que la domination.

Voici ensuite comment Monique Le Poncin, une neuropsychologue, répond à de jeunes élèves dans une émission éducative diffusée en 1987 :

Élève [par téléphone] : « *Bonjour madame. On voudrait savoir aussi... Des connaissances trop importantes sur le cerveau ne pourraient-elles pas nuire à l'homme ?* »

Monique Le Poncin : « *Oui. Justement, mais c'est le problème de toute la science, qu'elle soit cérébrale ou qu'elle soit autre. Comme je vous le*

---

<sup>312</sup> Les scientifiques répondent : qu'est-ce qu'un comportement ? (documentaire diffusé le 23.07.75 à 22h50 sur TF1) ; Le propre de l'homme : le cerveau (documentaire de la collection « Histoire de la vie » diffusé le 18.11.1982 à 22h50 sur TF1. Ce documentaire a été ensuite rediffusé trente fois sur TF1 entre 1988 et 1994) ; L'homme électronique (magazine de la collection « Dimension 3 » diffusé le 06.04.1987 à 22h36 sur FR3) ; Temps X : Professeur Delgado (diffusé le 02.05.1987 à 16h41 sur TF1) ; Un univers, l'homme (Collection « Génération 3 », séquence « Matière grise », diffusé le 18.01.94 à 9h53 sur France 3) ; Nimbus : la mémoire (diffusé le 21.10.94 à 23h25 sur France 3) ; Nimbus : Jean-Didier Vincent (diffusé le 18.11.94 à 23h25 sur France 3)

*disais tout à l'heure, entre zéro et trois ans on peut faire des génies. Ça serait catastrophique... [...] On pourrait tout à fait conditionner par les techniques de gestion mentale tel individu, de telle façon à lui faire faire telle ou telle chose. Donc, c'est sûr que c'est très dangereux et que la progression dans la connaissance du cerveau peut amener à des manipulations cérébrales, et il faut que les gens qui s'occupent de ce genre de techniques soient très éthiques »*

On trouve le même type d'évocation du problème de la manipulation mentale dans « Nimbus : la mémoire », qui expose le cas d'une jeune américaine (Holly Ramona) à qui des psychopédagogues auraient « implanté » de faux souvenirs d'inceste. Mais les journalistes évoquent ce cas dans des termes bien moins catastrophistes que les scientifiques interrogés en 1987. En effet, si l'affaire Ramona est présentée comme scandaleuse, on n'observe aucune mise en accusation de la science. C'est même presque le contraire qui se produit, puisque le cas de Ramona ayant été présenté en introduction du reportage, la question est ainsi posée : « Mais comment de telles manipulations de mémoire sont-elles possibles ? ». Et dans ce « comment » ne rentre aucune interrogation éthique, mais plutôt une demande d'explication sur les mécanismes de la mémoire, cette expérience permettant alors aux journalistes d'interroger divers experts : hypnothérapeutes, psychologues ou sociologues. Ce traitement particulièrement modéré, en 1994, d'une thématique présentée de manière beaucoup plus critique en 1987 pourrait indiquer une corrélation entre modalités de légitimation de la science à la télévision et représentation de la rationalité<sup>313</sup>. Par l'examen de la prochaine occurrence, on va confirmer que l'axiologie « libre arbitre — domination » est associée, en 1994, à un regain d'optimisme.

Chercheur : « *On ne dispose pas, et on ne disposera jamais de moyens de prédire à un instant donné, compte tenu de la diversité des interactions qui ont trait à la nature changeante de l'environnement, on ne pourra pas prédire le comportement de tel ou tel individu dans telle ou telle situation. C'est... c'est... heu... le petit reste de liberté individuelle qui peut rester à chacun d'entre nous »*

Commentaire off : « *Et pour explorer cette part de liberté dont le fonctionnement échappe encore aux sciences exactes, certains chercheurs proposent une collaboration entre la biologie et la psychanalyse »*

---

<sup>313</sup> Pour une analyse détaillée de l'histoire des relations de légitimation entre science et télévision, cf. Babou, I., « Science et télévision : la vulgarisation comme construction historique et sociale », *Actes du XIIe Congrès national des Sciences de l'Information et de la Communication « Émergences et continuité dans les recherches en information et en communication – UNESCO »*, Paris, SFSIC, 11 janvier 2001, p. 83-91.

Ce sont donc les limites de la connaissance rationnelle qui apparaissent comme autant de garanties de la liberté individuelle, comme si après une période où les sciences « exactes » apparaissaient inquiétantes en raison de leurs certitudes (de 1975 à 1987 dans le corpus), on revenait à une conception plus limitée de leur rationalité. On constate alors que sur une même *axiologie* peuvent se greffer des valeurs ou des croyances qui évoluent dans le temps.

La présence de l'opposition « libre arbitre — domination » étant attestée dans le discours télévisuel à propos du cerveau, va maintenant autoriser l'analyse d'une séquence du documentaire « Les scientifiques répondent » ; sans cela, elle serait restée assez difficile à interpréter. Voici tout d'abord la séquence dont seuls les plans les plus caractéristiques ont été conservés. Ils sont numérotés pour une meilleure compréhension des rapports texte/image. Cette séquence se situe au milieu d'un documentaire d'une durée d'une heure, à la vingt-sixième minute. Plusieurs expériences très techniques viennent d'être montrées et la dernière, portant sur l'influence de l'ionisation de l'air sur le comportement humain, prend pour « cobaye » une jeune fille, dont un chercheur teste les réflexes auditifs.



1



2



3

Chercheur off: « [...] il est maintenant prouvé que les irrptions solaires jouent très nettement sur la vie. Et bien sûr, elles jouent très probablement [1] sur les comportements ».

[La jeune fille regarde la caméra puis part dans le couloir. Bruits de timbales d'orchestre.] [3] [La fille ouvre une grille d'ascenseur]



4



5



6

[4] [L'ascenseur descend] [5] [travelling avant lent dans le couloir. Son des timbales. Son de violons : musique à tonalité lugubre] [6] [Lambert en contre-jour. Il ouvre une fenêtre]



7



8



9

[7] [Son in de la rue] [8] [9] [Un zoo. Son in des singes dans leur cage]



10



11



12

[10] [Cris du public du zoo. Une fille hurle. Des enfants lancent des objets aux singes (de la nourriture ou des pierres ?)] [11] [Cris des enfants]



13



14



15

[13] [14] [Violons : musique à tonalité lugubre] [15] [Une porte s'ouvre. Lambert passe la porte accompagné du son d'un gong. Bruit d'un téléphone : quelqu'un compose un numéro]



16



17



18

Son in de la fille au téléphone [16] : « *Oui, heu, est-ce que je pourrais parler à Françoise s'il vous plaît ? Salut, c'est Josette à l'appareil. Oui, ça va, et tes révisions, ça avance ?...* » [La conversation est couverte par une

musique contemporaine orchestrale] [On entend les sons étouffés d'une interview : Journaliste : « Ils sont déterminés par quoi ? » Pr. Soulairac : « *Et bien, les comportements instinctifs...* »]

Son in de la fille au téléphone [16] : « *Bon, ben alors, je te rappelle. Au revoir* » [Elle raccroche] [17]

Son in de la journaliste : « *Alors, que va-t-il se passer lorsque sur ces comportements fondamentaux va s'inscrire l'apprentissage ?* »

Son in Pr. Soulairac : « *Vous posez un très gros problème parce que c'est ce qui revient à l'inné et ce qui revient à l'acquis. Alors d'une manière générale on a des techniques très simples pour étudier ce problème, à la fois chez l'adulte et à la fois chez le très jeune animal. Et la technique la plus classique est la technique du labyrinthe. Vous en avez un exemple [18] C'est un labyrinthe élevé dans lequel l'animal est placé et dans les branches duquel il doit retrouver son chemin [19]* »



19

La séquence est étrange dans le contexte de ce documentaire. Elle intervient après une longue partie présentant des opérations techniques de la méthode scientifique. Or, elle ne se situe pas sur le même plan descriptif : ambiances sonores et musicales bizarres et même lugubres, images sombres, effets de contre-jour, nombreuses contre-plongées qui accentuent les déformations de l'architecture, superposition d'interviews *off* et de son *in*, hurlements des enfants, visages crispés et agressifs du public envers les singes : tout participe à une dramatisation qui inscrit une nette rupture dans le déroulement du documentaire. Ensuite, alors que la majorité des images se situe à l'intérieur de l'université, la caméra fait une brusque incursion à l'extérieur, dans un zoo. Enfin, le montage alterne rapidement un nombre important de plans alors que le reste du reportage est plutôt constitué de longs plans séquences. En fait, on observe une série d'opérations de métonymisation-métaphorisations dont on va montrer qu'elles ne peuvent s'expliquer que par condensation de l'axiologie « libre arbitre — domination ». Par *condensation*, on reprend ici une terminologie que Metz<sup>314</sup> emprunte à la psychanalyse. A l'origine, il s'agit d'une contraction opérée au sein d'un « texte » attesté (rêve ou discours vigile), d'un « texte » long en un

---

<sup>314</sup> Metz, C., *Le signifiant imaginaire*, Paris, Christian Bourgois, 1993

« texte » plus court. Metz prend l'exemple de la pratique du résumé pour montrer qu'une condensation est, avant tout, une réduction physique de la longueur d'un énoncé. Ceci, selon lui, ne constitue pas pour autant une négation de la portée symbolique de la condensation, mais en est au contraire la condition d'existence. Pour qu'une condensation se manifeste, dans un poème par exemple, il faut que « [...] différentes chaînes de pensée convergent en une sorte de court-circuit terminal, qui est le vers attesté, mais leur « combinaison » n'est pas explicitée, elle est, justement, condensée [...] : les chaînons intermédiaires ont disparu, le résultat est quelque peu illogique (bien que pleinement langagier) ».<sup>315</sup>

Dans la séquence du documentaire cité plus haut, on observe une série de métonymisations-métaphorisations : les humains sont *comme* les rats, pris dans les couloirs d'une université-labyrinthe. Les couloirs sont *comme* les parois élevées du labyrinthe. Le « comme » de l'équivalence métaphorique est obtenu par contiguïté métonymique au sein du montage. Cette métonymie opère tout d'abord au plan iconique : avec les nombreuses images de grilles (celle de l'ascenseur et celles du zoo, évoquant celles des cages des rats montrées tout au long du reportage), mais aussi avec les représentations des couloirs qui répondent aux parois vitrées du labyrinthe. Quant aux rainures des façades des couloirs de l'université, sur lesquelles la caméra s'attarde en d'inhabituelles contre plongées (en particulier le gros plan d'un plafond, en [15]), elles renforcent l'impression que les chercheurs sont enfermés derrière des grilles. C'est le cas aussi pour le plan [14] qui ressemble aux plans [18] et [19] : même plongée, même ambiance lumineuse (dominance du blanc) et même irruption d'un actant (un homme ou un rat) dont le mouvement contraste avec le fond. Ensuite, la métonymie opère au plan des actants : la jeune fille se déplace dans les couloirs comme le rat dans le labyrinthe. Cette séquence d'individus plus ou moins bien identifiés (la fille est-elle une « cobaye », une chercheuse, une étudiante ?) se mouvant dans des couloirs sombres, filmés en contre plongée est d'ailleurs récurrente dans le documentaire. Comme pour le rat, son comportement est observé par la caméra du réalisateur. Ce dernier se met ainsi dans la même position que les chercheurs par rapport aux rongeurs. Qui observe qui ? Qui est sujet d'une expérimentation et qui en est l'objet ? Cette ambiguïté est renforcée par le passage à l'extérieur et les analogies comportementales entre les spectateurs (agités et bruyants) et les singes. L'alternance de plans du public et des singes permet d'insister sur les grilles et sur l'ambiguïté de la situation topologique : qui est derrière une grille ? Le public ou les animaux ? Enfin, la métonymie opère également lorsqu'elle fait se succéder les plans les plus étranges du documentaire (les couloirs et le zoo) et ceux du labyrinthe,

---

<sup>315</sup> *Op. Cit.*, p. 272.

créant ainsi une causalité par succession temporelle. Tout ceci fait de l'université un immense dédale. Partant, c'est l'ensemble de la société qui est, sous l'emprise de la science, métaphorisée comme un lieu d'observation (le plan d'un chercheur en contre jour regardant la ville de haut semble l'attester, et l'on retrouve le même procédé dans « Temps X » où la ville, filmée de haut, est sous la coupe d'un scientifique présenté comme un peu fou, voire dangereux). Cette métaphorisation condense en quelques images l'*axiologie* « libre arbitre — domination ». Sans ce principe explicatif, comment comprendre l'ensemble de la séquence ? Ou plutôt, comment justifier l'analyse que l'on propose ?

La méthode qui consiste à étudier des régularités axiologiques dans un corpus d'émissions, et à les vérifier à travers l'intertextualité de corpus hétérogènes, permet de mieux comprendre les fondements du discours télévisuel : on fait en effet apparaître à la fois sa spécificité et ce qui le relie en profondeur à des représentations sociales cristallisées par l'histoire.

### 3.2 L'esprit et le corps

« Corps-esprit », il s'agit là d'une axiologie fondamentale dans la philosophie cartésienne, avec de profondes ramifications dans la pensée contemporaine. Lorsque le corps et l'esprit sont appréhendés comme des entités radicalement séparées ou lorsqu'on insiste au contraire sur leur interdépendance, voire sur l'impossibilité d'une telle séparation conceptuelle, on pose la question du support matériel de la conscience. Au plan des théories biologiques, l'axiologie « esprit — corps » accompagne l'opposition « vitalisme — matérialisme ». Il s'agit d'un ensemble axiologique très général relevé de manière explicite dans 15 émissions du corpus<sup>316</sup>.

---

<sup>316</sup> Enquête sous un crâne (magazine avec plateau diffusé le 17.09.76 à 21h30 sur FR3) ; Portrait de l'univers : une révolution sous un crâne (documentaire diffusé le 15.10.78 à 21h30 sur Antenne 2) ; Les hémisphères ou les deux cerveaux (documentaire diffusé le 29.10.78 à 21h20 sur Antenne 2) ; La part des autres (documentaire diffusé le 15.10.1980 sur TF1) ; JT A2 18h30 Cerveau enfants (diffusé le 27.04.1982 à 18h36 sur Antenne 2) ; Le propre de l'homme : le cerveau (documentaire de la collection « Histoire de la vie » diffusé le 18.11.1982 à 22h50 sur TF1. Ce documentaire a été ensuite rediffusé trente fois sur TF1 entre 1988 et 1994) ; L'homme électronique (magazine de la collection « Dimension 3 » diffusé le 06.04.1987 à 22h36 sur FR3) ; Temps X : Professeur Delgado (diffusé le 02.05.1987 à 16h41 sur TF1) ; L'ordinateur cérébral : les nerfs (diffusé le 01.06.1987 à 22h55 sur Antenne 2) ; L'ordinateur cérébral : l'intelligence (documentaire diffusé le 15.06.1987 à 22h17 sur Antenne 2) ; L'ordinateur cérébral : Vieillir (diffusé le 03.09.1987 à 23h55 sur Antenne 2) ; Un univers, l'homme (Collection « Génération 3 », séquence « Matière grise », diffusé le 18.01.94 à 9h53 sur France 3) ; Le fantôme de la Place Rouge (documentaire diffusé le 21.01.94 à 23h13 sur France 3) ; Corps et âme (magazine de la collection « Envoyé spécial » diffusé le 31.03.1994 à 20h57 sur France 2) ; Nimbus : Jean-Didier Vincent (magazine diffusé le 18.11.94 à 23h25 sur France 3)

Il y a une grande diversité dans les modes d'appropriation de cette axiologie par le discours télévisuel : elle peut être clairement verbalisée ou apparaître à travers une série de métaphores, tant verbales que visuelles. Voici tout d'abord quelques exemples qui explicitent verbalement la séparation de l'esprit et du corps. Ils sont extraits de la série « L'ordinateur cérébral » diffusée en 1987. Les deux premiers se situent en tout début d'émission et sont présentés par Pierre Desgraupes.

Pierre Desgraupes : « [...] *il est vrai que le rôle de notre système nerveux est déterminant dans notre vie psychique. C'est même probablement le mystère le plus difficile à percer, dans notre condition humaine, que celui de cette frontière invisible qui sépare notre corps de notre esprit. Mais qu'il s'agisse du plus élémentaire de nos réflexes, ou de la plus sophistiquée de nos pensées, tous deux prennent leur origine dans la même activité corporelle, qui est un simple message qui court le long d'une cellule nerveuse [...]* »

Pierre Desgraupes : « *Bien que rien ne nous permette matériellement de tracer une frontière entre l'esprit et le corps, on ne peut guère faire autrement que de regarder l'un et l'autre comme deux entités séparées. Dans cette série de films, nous avons concentré notre attention sur les aspects physiques de nos activités. Mais nous n'avons pas manqué non plus de souligner combien ce qu'il y a d'immatériel en nous, nos pensées, nos sensations, nos sentiments même, sont étroitement associés à l'activité de certaines de nos cellules. [...]* »

Commentaire off : « [images de vieillards s'exerçant dans une salle de gymnastique] *Conserver son corps en bonne forme physique prévient les effets les plus néfastes du vieillissement. Mais ne risque-t-on pas, à vouloir trop retarder les effets physiques de l'âge, de se retrouver avec un esprit plus détérioré que le corps ? [des vieillards jouent aux cartes]* »

Dans ce documentaire l'axiologie s'inscrit dans la narration : les effets du vieillissement sur le corps sont examinés en premier et ce n'est qu'ensuite que sont évoquées ses conséquences sur le cerveau. L'opposition est explicite dans le titre d'un documentaire diffusé en 1994 dans le cadre du magazine « Envoyé spécial » : intitulé « Corps et âme », il présente de nouvelles thérapies médicales visant à tenir compte de la psychologie des malades dans le traitement de leurs pathologies.

### **3.3 La métaphore communicationnelle**

Dans ce premier groupe d'émissions, la communication est devenue l'une des disciplines légitimant le discours des journalistes. C'est parce que les patients vont se mettre à « communiquer » dans leur couple ou « communiquer » leur mal de vivre à un public lors d'un vaste *psy show* organisé dans un institut, qu'ils seront aptes à mieux gérer leur maladie.

On constate aussi que pour caractériser le fonctionnement des nerfs, la référence aux théories de la communication organise un impressionnant cortège de métaphores avec des termes tels que « messages », « information », « code », « communication », « signaux », « langage », etc. De même, pour expliquer comment les cellules nerveuses « communiquent » entre elles et comment elles traitent un grand nombre de « messages », un documentaire présente les codes utilisés par les parieurs d'un champ de course anglais, obligés de communiquer entre eux à distance par gestes. Et pour illustrer comment une molécule traverse l'espace qui sépare deux neurones, on montre un père de famille séparé de son fils par la largeur du champ de course. Le fils reçoit un appel sur le téléphone cellulaire de son père. Il traverse le champ, téléphone en main, et transmet ainsi l'appel. Un nombre important de métaphores utilisent ainsi une analogie entre les cellules nerveuses et les câblages téléphoniques ou électriques. Il apparaît clairement que la métaphore communicationnelle condense la distance conceptuelle entre les deux pôles de l'*axiologie*. Littéralement ainsi que visuellement, elle permet à la distance entre le *hard* (le cerveau comme entité biologique) et le *soft* (la pensée comme phénomène insaisissable), d'être franchie voire annulée. La télévision participe de l'incorporation sociale du champ de la communication : alors que les émissions antérieures à 1987 faisaient plutôt référence à des disciplines des sciences de la nature (en particulier la physiologie), on voit apparaître en 1987 des références aux techniques et aux théories de la communication. Il y a sans doute aussi une adéquation subtile entre ces théories et le rôle qu'elles jouent lorsqu'elles métaphorisent le fonctionnement cérébral : théories articulant le *hard* des machines à communiquer et le *soft* des messages de la culture. N'étaient-elles pas bien adaptées pour condenser les deux pôles d'une axiologie qui s'appuie sur des dimensions comparables ?

### 3.4 La métaphore mécaniste

La métaphore qui condense la tension entre les deux pôles de l'*axiologie* n'est pas toujours celle de la communication. On relève, en effet, des métaphores mécanistes qui prennent en charge l'inscription de la conscience dans le registre du biologique ou du matériel. Le cerveau est alors qualifié de « machine », d'« horlogerie », etc. Dans un documentaire diffusé en 1978, un chercheur explique que les expériences de *split-brain* (une section du corps calleux qui réunit les deux hémisphères) pourraient doubler la capacité de traitement et de mémorisation du cerveau. Cette hypothèse, que le chercheur qualifie de « science fiction », est suivie par la séquence suivante :



Commentaire off : « *Quel rêve ! Penser deux fois plus, sentir deux fois plus, apprendre deux fois plus et, qui sait, produire deux fois plus. Pourtant, cerveau dédoublé ou pas, ce qu'on appelle la conscience reste la conscience. Alors, où se trouve-t-elle ? Est-il même pensable de la situer ?* »

Le registre onirique de ces images permet, par juxtaposition d'un mécanisme d'horlogerie sur la partie supérieure d'un visage féminin, une condensation des deux pôles de l'axiologie. Verbalement, l'utilisation d'une terminologie productiviste sied à la conception contemporaine de la rationalité de la fin et des moyens. Mais là aussi, le pôle *soft* de l'axiologie est repérable dans le refus explicite de localiser la conscience. On observe le même type de métaphore mécaniste lors d'une interview du professeur Baulieu, diffusée en 1994. Dans ce reportage, Baulieu est interrogé sur les relations entre les émotions et la chimie du cerveau. La métaphore mécaniste est alors filée aussi bien au plan de l'image qu'au plan syntagmatique. L'interview du scientifique est en effet précédée, puis entrecoupée, de plans montrant des pièces mécaniques :



Pr Baulieu : « *Les hormones comme les œstrogènes que les femmes connaissent bien, se transmettent aussi bien chez les humains que chez les poissons et... donc, dans beaucoup de formes de vie [...]* »

Commentaire off : « *Nous partageons tous les mêmes mécanismes biologiques. [...]* »

Dans ce cas, la métaphore mécaniste coexiste avec la métaphore communicationnelle. On voit en arrière plan de l'interview un matériel professionnel typique des régies de diffusion des télévisions : le bras mécanique d'un robot qui enchaîne automatiquement des cassettes vidéo lors de programmations gérées par ordinateur. Dans les plans précédant cette

interview, la métaphore mécaniste est encore plus marquée, dans la mesure où intervient une série de gros plans sur les rouages du robot. La métaphore communicationnelle devient plus explicite lorsqu'un chercheur est interrogé dans un centre de contrôle audiovisuel autoroutier : environné d'une multitude d'écrans braqués sur une autoroute, il parle... du cerveau. Cette métaphore mécano-communicationnelle n'est pas isolée dans le corpus. On la retrouve à l'identique dans un dessin animé où de petits personnages dirigent le corps depuis un centre de contrôle. Évoquant la technique autant que la communication, chargés dans le même temps de représenter la perception visuelle (écrans et caméras), les instruments audiovisuels fournissent à la télévision une métaphore de choix. Précisons toutefois que les métaphores exclusivement mécanistes sont les plus fréquentes lorsqu'il s'agit de condenser l'opposition « esprit — corps ». Les animaux-machines de Descartes ont, semble-t-il, fonctionné comme un modèle fécond. On notera du reste que dans les dictionnaires ou les textes épistémologiques, l'*axiologie* « esprit — corps » est régulièrement accompagnée de sa reformulation « raison — émotion », en particulier lorsqu'il s'agit de l'informatique ou de l'intelligence artificielle.

## CONCLUSION

En fin de compte, c'est une partie de la culture et des idéologies de ces vingt dernières années que l'on a traversée, en étudiant de simples métaphores. On a pu observer que le discours télévisuel à propos de science ne se contentait pas de représenter des connaissances, mais qu'il s'inscrivait dans le système axiologique des représentations de la rationalité qui nous a été légué par l'histoire. Ceci montre bien, au-delà de la médiatisation des débats sur telle ou telle découverte, que la structure d'une pensée de la rationalité agit en profondeur et organise certaines formes de la vulgarisation. Dans le même temps, la télévision ne constitue pas un reflet des représentations sociales, puisqu'elle opère une sélection active inscrite dans une historicité : certaines valeurs, associées à la rationalité évoluent au rythme de la légitimité sociale de la science, de l'émergence de certaines théories scientifiques, et d'un processus d'autoréférence dans lequel la télévision s'engage aujourd'hui, en représentant abondamment ses techniques, ses matériels et les valeurs de la communication.

Les formes du discours télévisuel à propos de science ne semblent pas pouvoir être expliquées seulement à partir des intentions, des actions ou du « génie » de tel ou tel réalisateur ou animateur. Sans occulter l'importance du rôle des acteurs de la télévision, force est de constater que leurs productions s'inscrivent dans des logiques sociales et culturelles qui les dépassent, car elles correspondent à une circulation et à une structuration plus globale des idées. On peut ensuite penser que les caractéristiques des

discours télévisuels conditionnent leur efficacité auprès du public. Même si l'on peut douter que la seule justification de la vulgarisation télévisuelle soit de « transmettre » des savoirs, il n'en reste pas moins important de comprendre les langages qu'elle met en œuvre. Enfin, le fonctionnement de la science s'inscrit aujourd'hui dans le débat public. Mais si les médias participent activement à la circulation sociale des connaissances, des opinions et des métaphores, on a bien vu que la question de la rationalité scientifique débordait largement du cadre des laboratoires : le système des axiologies de la rationalité constitue une matrice culturelle. C'est de ces constats que l'action sociale ou politique en matière de mise en culture des sciences doit se saisir, si elle ne veut pas courir le risque de stigmatiser inutilement les médias, ou au contraire de faire une vaine apologie de leur rôle de médiateur culturel. C'est cette complexité des relations entre sciences, médias et société qu'il convient de comprendre si l'on veut vraiment mettre en œuvre un « partage du savoir ».



## **3<sup>ème</sup> PARTIE**

### **PERFORMANCE ET RATIONALITE**



## Chapitre 9

# La conception simonienne de la performance à l'épreuve des ambiguïtés et contradictions du discours de Herbert.A. Simon

*Christophe Godowski et Jérôme Méric*

### INTRODUCTION

Le concept de performance est abondamment utilisé dans la pratique managériale mais aussi dans les articles à dimension académique. L'apparition du terme de « pilotage de la performance » et sa substitution progressive à celui de « contrôle de gestion » dans le vocabulaire gestionnaire, fournit une illustration significative de l'importance croissante de la performance dans les champs sémantiques auxquels nous recourons quotidiennement. Nonobstant, la notion demeure relativement floue, du moins difficile à cerner. Chaque recherche, en fonction de sa discipline de rattachement, propose une définition ou du moins une déclinaison du concept dans le but de mesurer le niveau de performance atteint par l'organisation. L'absence récurrente de rappel aux références théoriques des argumentations occasionne un risque majeur de combinaisons conceptuelles, annihilant toute tentative de débat autour du caractère polysémique de la performance. La communauté des chercheurs tend souvent à pallier les limites d'une théorie par les apports d'une autre, sans forcément se poser la question de leur cohabitation. Or peut-on réellement faire cohabiter des théories sans s'imposer un retour aux présupposés de chacune ? L'enrichissement des pratiques et des cadres d'interprétation semble trop souvent s'opérer selon un modèle cumulatif relativement irréfléchi. L'apparence immédiate d'une complémentarité peut amener, par exemple, à associer la thématique des parties prenantes (Freeman<sup>317</sup>, 1984) au modèle contractuel de l'agence (Jensen & Meckling<sup>318</sup>, 1976), alors que ce rapprochement soulève de nombreuses questions pour l'instant sans réponse, ou du moins alarmantes d'un point de vue conceptuel. A titre d'illustration

---

<sup>317</sup> Freeman E.R., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

<sup>318</sup> Jensen M.C., Meckling W.F., (1976), « Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure » *Journal of Financial Economics*, 3, Octobre, pp. 305-360

de ces questionnements, la légitimité émanant d'un contrat au sens de la théorie de l'agence ne peut être assimilée à celle fondant la représentation d'une association environnementale dans un conseil d'administration.

La coexistence de paradigmes multiples et contradictoires dans le champ des sciences humaines devrait, au contraire, susciter une vigilance accrue eu égard aux présupposés des théories auxquelles on recourt. Le concept de performance est justement de ceux qui requièrent une attention toute particulière. Au sens anglais du terme, il s'agit bien du « réalisé ». L'adoption – tout à fait facultative - de cette définition ne clôt pas pour autant le débat conceptuel. Au contraire, elle en révèle toute l'ampleur. Le « réalisé » peut se limiter au résultat de l'action (et ouvrir le champ aux approches réalistes, représentationnistes, ou encore constructivistes dudit résultat), il peut aussi bien concerner l'action dans son entier (et engager les débats autour de la notion de processus, par exemple), il peut encore remonter à l'initiative supposée de l'action, à savoir la décision. Dans ce troisième cas de figure, en particulier, il semble *a priori* possible de fonder une approche scientifique de la performance sur ce que l'on appelle communément les « sciences de la décision ». De là à penser que les travaux de H.A. Simon constituent, entre autres, des fondements scientifiques possibles pour *une* théorie unificatrice de la performance, il n'y a qu'un pas. Nous avons choisi de le franchir pour des raisons qu'il convient d'explicitier.

Tout d'abord, l'œuvre de H.A. Simon semble susciter un consensus au sein de la communauté des chercheurs en Sciences Sociales. Elle est notamment reconnue pour son caractère transversal et intégré. Simon a démontré sa capacité à dépasser les champs disciplinaires pour en proposer « *une ingénieuse intégration transdisciplinaire* » (Lemoigne<sup>319</sup>, 2004). On lui attribue également le mérite d'éviter les pièges de l'accumulation théorique irréfléchie. Crozier<sup>320</sup> (1984), dans la préface de la traduction d'*Organizations* de March et Simon, s'exprime en ces termes : « *ils ne se sont pas contentés de juxtaposer les connaissances ; ils ont cherché à les ordonner et à découvrir dans quelle mesure on pouvait ou non les considérer comme cumulatives* » (p. VI). Nioche<sup>321</sup> (1993) utilise la métaphore du pontonnier pour qualifier la thèse simonienne : « *son travail de « pontonnier » qui fait communiquer des problématiques traditionnellement disjointes est lié à son travail de « sapeur » qui consiste à saper les bases de certaines constructions théoriques pour les remplacer par*

---

<sup>319</sup> J.L. Lemoigne a préfacé l'ouvrage de A. Demailly (2004) sur Herbert Simon et les Sciences de la conception aux éditions L'Harmattan.

<sup>320</sup> Crozier M. (1993), «Ce que nous a apporté Herbert Simon», *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.

<sup>321</sup> Nioche J.P (1993), «Herbert Simon, sapeur et pontonnier de l'archipel des sciences sociales », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, pp. 74-78.

*de nouvelles fondations qui s'arc-boutent sur d'autres constructions théoriques qui ont subi le même traitement.* » (Nioche<sup>322</sup>, p. 74 -1993). Le caractère intégré et réfléchi de ces travaux pourrait donc servir de cadre à la création d'une théorie unificatrice de la performance.

Un second motif nous a incités à examiner les apports de l'œuvre de H.A. Simon dans la recherche d'une théorie unifiée de la performance. Quoi de plus logique, pour atteindre cet objectif, que de se référer à une construction théorique élaborée dont la finalité est d'observer concrètement les pratiques réelles des managers pour répondre aux problèmes posés dans les organisations ? Face à la complexité du débat induit par les acceptions et les théories suscitées par le terme de « performance », le positionnement « positiviste logique » de H.A. Simon doit constituer une caution scientifique supplémentaire. De fait, assimiler la découverte scientifique à l'expression des données d'observation dans une forme synthétique (Guénette et Calvez<sup>323</sup>, 2000) semble particulièrement rassurant.

Ainsi, nous avons tenté dans un premier temps, de circonscrire une définition de la performance pouvant émaner de l'œuvre de Simon. Cette définition prend appui sur le concept « simonien » de décision. Elle se concentre sur une approche rationaliste classique de ce que l'on appelle « la performance » et exclut de son champ la détermination des buts de l'entreprise, lesquels appartiennent au champ éthique (*i.e.* a-scientifique).

Ainsi présentée, la thèse simonienne apparaît comme une fondation possible à l'élaboration d'une théorie permettant d'expliquer la performance d'une organisation (section 1). Pour autant, il demeure possible de s'interroger sur le caractère unificateur des propositions issues de l'œuvre de Simon, car celle-ci recèle des ambiguïtés et des contradictions pouvant remettre en cause leur portée théorique et scientifique (dans la perspective d'en faire une possible fondation à une théorie de la performance, section 2).

## **1. L'APPROCHE DE LA PERFORMANCE SELON SIMON ET SES PRÉSUPPOSÉS**

La reconstitution du cheminement de la pensée de Simon autour du concept de décision permet de faire émerger une définition de la performance. C'est elle qu'il convient d'abord d'exposer, pour ensuite analyser les postulats sur lesquels elle se fonde.

---

<sup>322</sup> Op.cit

<sup>323</sup> Guénette A., Calvez V. (2000), « Retour sur un itinéraire intellectuel – Entretien avec H.A. Simon », *Gérer et Comprendre – Annales des Mines*, juin, pp.71-76.

## 1.1 L'intérêt de la thèse de Simon pour fonder une théorie de la performance

L'œuvre de Simon nous semble présenter deux avantages à être utilisée comme socle conceptuel pour élaborer une théorie susceptible d'expliquer et de mesurer la performance d'une organisation humaine. D'une part, il est possible, sinon aisé, d'y déceler une définition de la performance. D'autre part, la base théorique fournie par Simon laisse entrevoir de possibles fertilisations croisées, sans empilement mais par intégration, entre des apports conceptuels d'origines et de teneurs différentes.

### 1.1.1 La définition simonienne de la performance

L'œuvre de Simon fait émerger une définition économique de la performance fondée sur la relation d'efficacité. Pour la justifier, nous nous proposons de revenir sur le cheminement de la pensée simonienne, aboutissant à cette définition.

S'inspirant de l'ouvrage de Barnard<sup>324</sup> (1938) mettant au centre des préoccupations la prise de décision, Simon a positionné ce processus décisionnel au cœur de la problématique managériale des organisations. Même s'il est possible de distinguer sur l'ensemble de l'œuvre de Simon au moins trois axes de réflexion (Parthenay<sup>325</sup>, 2004), l'objet central ou le fil conducteur des travaux est la décision et, plus précisément, la manière dont elles sont prises au sein de l'organisation. Ainsi, Simon considère « *l'organisation comme un organisme capable de choisir, de prendre des décisions, de résoudre des problèmes ...* » (p.11, Simon<sup>326</sup>, 1983). L'origine de cette appréhension du fonctionnement organisationnel est le travail sur le concept de rationalité. Démontrant en 1947 dans son ouvrage « *Administrative Behavior* » l'existence de plusieurs formes de rationalités, Simon met en évidence que « *l'optimisation est impossible, [...] pour nous humains à cause des limites de nos capacités cognitives, des limites de nos connaissances et toutes nos autres limites* » (p.72, Simon<sup>327</sup>, 2000). Il en découle l'existence d'une rationalité « limitée » (*Bounded Rationality*) par la connaissance et la puissance computationnelle du preneur de décision. Ce concept remet en cause la théorie néoclassique de la firme reposant sur le postulat d'une rationalité parfaite<sup>328</sup>, qualifiée de caricature du monde dans

---

<sup>324</sup> Barnard C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.

<sup>325</sup> Parthenay C (2004), « Herbert Simon : rationalité limitée, théorie des organisations et succès de l'artificiel », *Working Paper*, Université Cergy Pontoise, 28 pages.

<sup>326</sup> Simon H.A. (1983), *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, Stanford, California.

<sup>327</sup> In Guenette et Calvez, Op.cit

<sup>328</sup> Pour Simon, une rationalité (économique) est parfaite lorsque les personnes peuvent voir la situation dans laquelle elles sont, qu'elles connaissent toutes les alternatives et toutes leurs

lequel nous vivons (p.72, Simon<sup>329</sup>, 2000). Dans une perspective empirique, c'est-à-dire en procédant à l'examen des faits réels, Simon rejette la réduction de l'organisation à une fonction de production. Il préfère une observation concrète de la manière dont les décisions sont prises dans l'organisation<sup>330</sup>. Cette voie l'oblige à préciser son positionnement en soulignant que « *ce ne sont pas les organisations qui prennent les décisions, mais des êtres humains, qui se comportent en tant que membres de l'organisation* » (p.181, Simon<sup>331</sup>, 1947). Dès lors, il convenait de s'interroger sur la manière dont les agents décident d'agir au sein d'une organisation. Dans l'organisation simonienne, la décision n'intervient pas à un moment particulier mais est l'aboutissement d'un long processus qui peut être scindé en quatre phases. La première consiste à fixer un objectif dans un environnement limité, ce que Simon qualifie de « but de l'organisation ». La deuxième est la décomposition de ce but en fins intermédiaires, c'est-à-dire en objectifs opérationnels ou sous-objectifs. La troisième vise à identifier les divers moyens afin de les atteindre. La phase ultime est la sélection, parmi l'ensemble des moyens identifiés, de celui qui se montre le plus satisfaisant (*satisficing*). En décomposant les mécanismes de prise de décision, Simon offre ce que nous pourrions appeler une ébauche de définition de la performance, en prenant appui sur la notion de « bonne décision ». « *Les bonnes décisions sont les décisions engendrant de bons résultats que l'on ne pourra évaluer qu'en ayant défini les bons critères pour mesurer la qualité des décisions* » (Simon<sup>332</sup>, 1993). Cette position conduit Simon à accorder une place centrale à la notion de but organisationnel (Fiol et Solé<sup>333</sup>, 1993) qui peut faire l'objet d'une évaluation par rapport au résultat obtenu pour définir un niveau de performance.

La référence à Simon porte donc à considérer l'efficacité (*i.e.* l'atteinte des objectifs organisationnels) comme la caractéristique première d'une organisation performante. Mais Simon ajoute à la dimension des résultats, une étude approfondie de l'aspect procédural de la performance. Il avance que, pour mesurer réellement ce qu'est une bonne décision, il convient également d'identifier la manière dont les individus agissent ensemble, car

---

conséquences, au minimum, leur distribution de probabilité et qu'elles sont assez astucieuses pour prendre la décision optimale.

<sup>329</sup> *Op.cit*

<sup>330</sup> Simon considère qu'une façon empirique de faire de l'économie est de mettre l'accent sur l'observation concrète du processus de décision.

<sup>331</sup> Simon H.A (1947), *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, traduction française par Dauzat P.E., 1983, Economica.

<sup>332</sup> Simon H.A. (1993), "The Human Mind: the Symbolic Level", *Proceedings of the American Philosophical Society*, vol.137, n°4, 250<sup>th</sup> Anniversary Issue, pp.638-647.

<sup>333</sup> Fiol M., Solé A. (1993), « la question du management selon H.A. Simon », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.

ils peuvent avoir des visions du monde différentes. « *Les buts communs aux diverses parties d'une grande entreprise sont infimes* » (p. 239, Simon<sup>334</sup>, 1983). Simon fait donc référence à la nécessaire distinction entre le monde réel et la perception qu'en ont les acteurs, lorsqu'il précise « notre théorie doit inclure non seulement le processus de raisonnement mais aussi le processus qui génère la représentation subjective par l'acteur du problème de décision (p.369, Simon<sup>335</sup>, 1997). La limite de la connaissance et de la puissance computationnelle des individus les rend incapables d'appréhender le monde réel dans sa globalité. Mais, en se focalisant sur certains buts d'une unité organisationnelle, c'est-à-dire un ou des sous-objectifs de l'organisation, l'individu est à même de s'identifier aux buts de l'entreprise et d'évaluer les actions en fonction de leurs contributions à ces objectifs (Simon<sup>336</sup>, 1991). Par conséquent, les agents activent leur procédure de choix en fonction de valeurs et de faits. La décision, en plus de présenter un contenu éthique, constitue également une proposition factuelle. Dans une décision, sont donc associés des éléments factuels qui correspondent à l'adaptation des moyens à l'objectif recherché et les éléments en valeur qui constituent les buts.

A l'aide d'une telle analyse des éléments constitutifs de la décision, il semble possible de percevoir une conception « simonienne » de la performance. Pour juger de la performance d'une organisation (*i.e.* pour savoir si elle prend de « bonnes décisions »), nous devrions soumettre à l'évaluation à la fois les buts de l'organisation (la dimension éthique), ses objectifs (sous-objectifs) et les actions entreprises pour atteindre ces derniers (la dimension factuelle et procédurale). Or, dans la perspective d'une approche scientifique de la démarche d'évaluation, Simon considère que seuls les éléments factuels, que constituent les objectifs (sous-objectifs) et les actions mises en œuvre, peuvent être soumis à une démarche susceptible d'apprécier objectivement la performance. De fait, il impose que l'on exclue les buts organisationnels d'une conception scientifique de la performance. Seules les relations du type objectifs-moyens peuvent être appréciées, parce qu'elles constituent la partie observable de la décision. Simon en revient donc à une définition « économique » au travers de la relation d'efficacité qu'il définit comme « *le choix des alternatives qui produisent le meilleur résultat pour une allocation de ressources données* » (Simon<sup>337</sup>, 1991). Ce retour à la relation d'efficacité permet « *d'éviter de raisonner sur les buts et*

---

<sup>334</sup> *Op.Cit*

<sup>335</sup> Simon H.A. (1997), *Models of Bounded Rationality : Empirically Grounded Economic Reason*, Vol. 3, Massachusetts Institute of Technology Press.

<sup>336</sup> Simon H.A. (1991), « Organizations and Markets », *Journal of Economic Perspectives*, vol.5, n°2, pp.25-44.

<sup>337</sup> *Op.cit*

les objectifs et donc de se perdre dans les valeurs » (Fiol<sup>338</sup> M. et Solé A., 1993) dans la mesure où le critère d'efficacité est parfaitement neutre quant aux buts poursuivis.

En résumé, si l'on se réfère aux travaux de Simon, on doit considérer qu'une organisation est performante lorsqu'elle est capable de produire de « bonnes décisions ». Une « bonne décision » relève d'un processus (en rationalité limitée) qui aboutit à un choix d'alternatives susceptibles de mener au résultat escompté (critère d'efficacité) et de produire le meilleur résultat pour un effort donné (critère d'efficacité). Cette approche de la performance est scientifique (au sens que Simon donne à ce terme) car elle exclut l'évaluation des buts organisationnels.

### 1.1.2 La portée intégrative de l'approche de Simon

Au-delà du fait qu'elle permet de livrer une définition scientifique (et fondamentalement économique) de la performance, l'œuvre de Simon est séduisante pour constituer une fondation d'une théorie de la performance parce qu'elle présente une portée intégrative. Il semble en effet possible, en faisant appel à la relation d'efficacité, d'assembler différents pans théoriques et d'en assurer leur compatibilité pour constituer un socle conceptuel suffisamment riche afin d'appréhender le caractère polysémique du concept de performance. Pour preuve, au travers de la prise en compte des conflits d'intérêts et des phénomènes de pouvoir, Simon permet de passer *a priori* sans difficulté d'une vision allocative de la performance à une vision mobilisatrice voire à une vision régulatrice et cognitive. Les travaux de Koumakhov<sup>339</sup> sont révélateurs de cette intégration possible de pans théoriques initialement disjoints.

L'efficacité financière, telle que la nomme M. Fiol<sup>340</sup> (2005), conduit Simon<sup>341</sup> (1983) à admettre que la définition de sous-objectifs réduit fortement les buts partagés par les différents acteurs d'une organisation et peut engendrer dans un second temps des conflits d'intérêts. Dans cette perspective, Simon recourt à l'efficacité sociale définie par Barnard comme

---

<sup>338</sup> Op.cit

<sup>339</sup> Koumakhov R. (2004), « La théorie du pouvoir de Herbert Simon », *Forum Working Paper 2004-01*, 25 pages.

<sup>340</sup> Fiol M. (2005), « Herbert A. Simon : faits et valeurs en contrôle de gestion », in *Les Grands Auteurs en Contrôle de Gestion, dirigé par Bouquin H.*, pp. 237-251.

<sup>341</sup> « Notre conclusion sera que les organisations ont en effet des buts (des ensembles de contraintes largement partagés). Si nous lui donnons un sens plus restrictif et si nous ne l'appliquons qu'aux seuls générateurs, nous devons conclure que les buts communs aux diverses parties d'une grande entreprise sont infimes, et, par suite, que la formation de sous-objectifs et l'apparition de conflits d'intérêts sont des traits saillants de la vie des organisations » (p. 238-239, Simon H.A., 1983).

la satisfaction de motifs individuels<sup>342</sup>. Selon Barnard, en effet, la mesure de l'efficacité du système coopératif suppose un processus stratégique qui cherche, parmi les moyens disponibles, ceux qui sont pertinents afin de convaincre un nombre suffisant d'individus à coopérer (Fiol<sup>343</sup>, 2005). Dans son chapitre sur les conflits tiré d'*Organizations* (co-écrit avec March), Simon rejoint cette définition en précisant : « *le groupe considère comme important de parvenir à des décisions acceptées par tout le monde, même s'il fonctionne formellement d'après une autre règle de décisions, lorsqu'il s'agit de résoudre une situation d'impasse* » (p. 117, March<sup>344</sup> et Simon, 1984). L'étude des situations de conflits dans les organisations, qu'il définit comme « *des situations de blocage des mécanismes normaux de la prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix de son action* » renvoie à l'étude plus spécifique des conflits organisationnels<sup>345</sup>. L'étude de ces situations conflictuelles trouve son essence au sein du thème du pouvoir et implicitement de la coordination intra-organisationnelle. L'existence de multiples centres de décision dans une organisation peut engendrer des situations de dissonance sur les objectifs ou sur la perception de la réalité, conduisant à des situations d'impasse et nécessitant une coordination pour débloquer ces dernières.

A côté de l'autorité formelle ou hiérarchique définie comme « *[le] pouvoir de prendre des décisions qui orientent les actions de l'autre* » (p. 112, Simon<sup>346</sup>, 1983), Simon reconnaît l'existence d'une autorité informelle, une « *autorité des idées* » due à la reconnaissance des savoirs techniques (savoirs organisationnels) et indépendante de la position hiérarchique. Cette reconnaissance d'un pouvoir informel est liée à l'incomplétude des réglementations, instructions, prescriptions émises par l'autorité formelle. March<sup>347</sup> et Simon (1984) soulignent cela en précisant que la liberté discrétionnaire des exécutants est liée au degré de précision des règles-programmes. Il en résulte que « les subordonnés » doivent constituer un pouvoir de coordination supplétif à l'autorité formelle.

---

<sup>342</sup> Simon préfère, en règle générale, l'efficacité financière parce qu'elle se révèle plus facilement mesurable.

<sup>343</sup> Op.cit

<sup>344</sup> March J.G, Simon H.A. (1984), *Les organisations*, Dunod, Paris.

<sup>345</sup> Simon distingue trois catégories de conflits dans les organisations. Les conflits individuels qui concernent la prise de décision individuelle, les conflits organisationnels qui concernent des conflits de groupe ou d'individus dans une organisation et les conflits inter-organisationnels qui concernent les conflits entre organisations ou groupes. Il précise néanmoins l'existence d'une interdépendance entre chaque source de conflits bien qu'ils proviennent généralement de mécanismes de base assez différents. Un conflit organisationnel peut très bien trouver sa source au sein d'un conflit individuel.

<sup>346</sup> Op.cit

<sup>347</sup>

Cette analyse des phénomènes de pouvoir est révélatrice, à notre sens, de la richesse de l'approche de la performance fournie par Simon en termes d'intégration de pans théoriques initialement disjoints. En effet, la vision simonienne du pouvoir renvoie à l'idée que les membres de l'organisation sont dans l'obligation d'accepter les informations provenant d'un autre membre, ainsi que le processus décisionnel et la coordination des comportements qui en résultent. Une telle situation se justifie par l'existence de contraintes cognitives liées à l'hypothèse de rationalité limitée. Grâce à cet apport, il devient possible d'intégrer les problèmes d'asymétrie informationnelle et l'ensemble constitué de l'Economie des Conventions. Koumakhov<sup>348</sup> (2004) explore cette idée en précisant que les membres d'une organisation acceptent le savoir diffusé par d'autres membres dans le but d'économiser leur énergie de réflexion, et c'est précisément dans cette optique qu'ils entrent dans une action organisée représentant un lieu de distribution du savoir. Il existe donc un arrangement conventionnel. Pour aller plus en avant dans le rapprochement avec l'Economie des Conventions, il est possible de faire référence au concept de coutumes développé par Simon. Les coutumes ne sont finalement que des prémisses éthiques de l'obéissance sur lesquels les individus doivent fonder leurs décisions au sein de l'organisation (p. 117, Simon<sup>349</sup>, 1983). Légitimant ainsi la relation d'autorité (formelle ou informelle), elles permettent la compréhension conjointe du fonctionnement de l'organisation et des phénomènes conventionnels (p. 17, Koumakhov<sup>350</sup>, 2004). La théorie simonienne peut donc être abordée comme un point d'appui fondamental au paradigme conventionnaliste de l'entreprise.

L'approche de la performance, qu'il est possible d'extraire de Simon, présente *a priori* deux avantages, et à notre sens, deux garanties de scientificité. Tout d'abord, elle se révèle simple, fondée sur la complémentarité des critères d'efficacité et d'efficience, mais elle n'est pas simplificatrice – le concept de rationalité limitée venant modérer l'image que l'on peut avoir d'une organisation efficace et efficiente. En second lieu, elle associe la précision et l'ouverture conceptuelles qui permettent d'intégrer plusieurs cadres théoriques pour expliquer le niveau de performance constaté au sein d'une organisation. Toutefois, on ne saurait rigoureusement proposer une définition de la performance tirée des travaux de Simon sans examiner les postulats qui la fondent.

---

<sup>348</sup> Op.cit

<sup>349</sup> Op.cit

<sup>350</sup> Op.cit

## 1.2 Les présupposés à la définition simonienne de la performance

La définition de la performance proposée par Simon repose sur trois présupposés qu'il convient d'explicitier. Le premier établit une barrière infranchissable entre faits et valeurs, et son examen est indispensable pour comprendre ce qu'une « bonne décision » signifie dans l'œuvre de Simon. Le deuxième vise à adopter une attitude pragmatique quant au débat entre individualisme et holisme. On ne peut faire l'économie de le considérer, notamment lorsque l'on examine la conception simonienne des relations de pouvoir. Enfin, le troisième postulat fournit l'image de la découverte scientifique à laquelle Simon s'attache pour fonder ses travaux. Or, c'est à l'aune de ce dernier présupposé que la contribution de Simon, en particulier au sujet de la performance, pourrait être évaluée.

### 1.2.1 Une distinction radicale entre faits et valeurs

L'intentionnalité des actes repose chez Simon sur la confrontation d'un état de fait (du moins d'un jugement factuel, c'est-à-dire de l'estimation que l'on fait d'une réalité toujours difficile à objectiver) et de valeurs (c'est-à-dire l'énoncé de *ce qui devrait être*). Simon fait le choix de distinguer fait et valeur à l'aune du positivisme logique. « *Les propositions factuelles sont des énoncés concernant le monde observable et la façon dont il fonctionne* » (Simon<sup>351</sup>, 1983, p.42). Mais la décision ne se limite pas à une proposition factuelle. Elle choisit un état de choses qui n'est pas encore avéré. Elle présente en cela un contenu *éthique*. Simon retient le postulat d'une irréductibilité des valeurs aux faits : le « devoir être » ne se vérifie ni empiriquement, ni rationnellement, d'où la différence qu'il établit entre une *bonne* décision et une proposition vraie ou correcte. Les éléments soumis à une évaluation pourraient donc être d'une part, les buts de l'organisation (ce qui devrait être) et d'autre part, les objectifs et les actions entreprises pour atteindre ces derniers. C'est à ce point que Simon fait intervenir les limites de l'approche scientifique dans la démarche d'évaluation. Le bien fondé des propositions éthiques (du type « il faut créer la surprise pour réussir une attaque ») n'est pas un objet de science. Seuls les éléments factuels que constituent l'objectif et les actions mises en œuvre peuvent être soumis à une démarche susceptible d'apprécier objectivement la performance. En effet, il est possible de vérifier l'atteinte de l'objectif (le caractère effectif ou non de la surprise), et de valider un lien causal entre les moyens utilisés (dissimuler le lieu et la date de l'attaque) et le résultat obtenu (l'effet de surprise effectif ou non). Cette posture incite progressivement à éloigner les buts de la

---

<sup>351</sup> Op.cit

conception simonienne de la performance pour les remplacer par les relations « purement factuelles » entre objectifs et moyens. Appliquée au terrain organisationnel, la notion de but ne permet de toucher que des concepts nébuleux et ambigus, et de ce fait, l'appréciation de la décision échappe à toute démarche d'objectivation.

### 1.2.2 Une approche pragmatique de l'individu, des groupes, et du déterminisme

L'approche de Simon se veut essentiellement pragmatique et se fonde sur le principe de Barnard selon lequel une organisation existe à partir du moment où au moins deux individus coordonnent consciemment leurs actions. L'individu est partiellement inclus dans une organisation. Plus précisément, il y appartient pour réaliser certains buts qu'il ne serait pas en mesure d'atteindre par lui-même : « *la capacité humaine de formuler et de résoudre des problèmes complexes est très faible comparée à la taille des problèmes pour lesquels une solution objectivement rationnelle est requise dans le monde réel*<sup>352</sup> » (Simon<sup>353</sup>, 1957). Denhardt<sup>354</sup> (1968) rappelle que lorsqu'il s'intéresse aux motivations de l'individu pour intégrer une organisation, Simon se réfère clairement aux théories cognitives centrées sur la personnalité individuelle. Mais ce même auteur souligne l'importance que revêtent d'autres facteurs que le choix individuel, une fois considéré l'individu *dans* l'organisation. *Administrative Behavior*, à cet égard, contribue à limiter le rôle de l'individu dès lors qu'il rejoint une structure sociale quelle qu'elle soit. Les pratiques salariales, mais aussi les statuts et la reconnaissance émanent de groupes qui ont le pouvoir de fixer les termes de l'appartenance à l'organisation. Denhardt qualifie cette approche de technologie organisationnelle, plus marquée par une forme de déterminisme : « dans leurs attitudes à l'égard de la manipulation d'une masse subordonnée par une élite, les théories de Simon et de Selznick semblent se rejoindre » (Denhardt<sup>355</sup>, 1968, p.52).

### 1.2.3 Une approche de la découverte inspirée de la « psychologie calculatoire »

Il semble difficile d'interroger la théorie organisationnelle de Simon sans considérer la manière dont lui-même envisage les conditions d'émergence des connaissances qu'il produit dans le champ scientifique. A l'heure où la philosophie des sciences admet, sous l'impulsion de Popper et

---

<sup>352</sup> Notre traduction

<sup>353</sup> Simon H.A. (1957), *Models of Man*, Wiley, New York.

<sup>354</sup> Denhardt R.B. (1968), *Public Administration Review*, vol.28, n°1, pp.47-54.

<sup>355</sup> Op.cit

de Kuhn notamment, que l'invention ou la découverte relèvent à la fois de la psychologie des chercheurs, de la sociologie et de la dimension historique, Simon reste attaché à une approche exclusivement inspirée par une psychologie calculatoire (au sens de modélisable). Au sujet de la découverte scientifique, Simon semble éloigné des conceptions issues de l'empirisme logique dans la mesure où il conçoit cette dernière comme un processus rationnel (Simon<sup>356</sup>, 1966). *Administrative Behavior* annonce déjà le rôle prééminent que la psychologie cognitive doit jouer dans l'épistémologie de Simon. Le traitement d'une « information suffisante » ou d'un « ensemble de mécanismes suffisant » constitue l'élément central de cette philosophie des sciences et justifie de la possible modélisation calculatoire de l'invention<sup>357</sup>. Pour accéder à cette dernière, la démarche consiste à reconstituer les processus cognitifs (ceux de Krebs, par exemple) en se fondant sur les études historiques approfondies relatives à l'émergence de l'innovation considérée (*i.e.* les travaux de Holmes sur Krebs). Simon aborde la question de l'intuition de la même manière : un ensemble de processus rationnels qui par leur vitesse échappent à la conscience de l'individu. L'étude des joueurs d'échecs apporte des éléments de preuve à cette théorie (Gobet<sup>358</sup>, Simon, 1996).

La conception de la performance tirée des travaux de Simon relève donc de choix épistémologiques précis qui n'autorisent pas ce que nous avons appelé le « cumul irréflecti » de références théoriques. Autant celle de Simon n'engage pas le chercheur sur une voie purement individualiste ou holiste, autant elle interdit l'évaluation éthique des décisions organisationnelles. Il convient enfin de recourir à sa théorie en conscience, du fait qu'il envisage la production scientifique comme un processus computationnel.

Il reste cependant à déterminer si cette définition et ce positionnement épistémologique, apparemment très nets, sont compatibles ou du moins s'ils sont effectivement exempts des ambiguïtés que Simon semble avoir voulu écarter.

---

<sup>356</sup> Simon H.A. (1966), "The Psychology of Scientific Problem Solving", in *Mind and Cosmos – Essays in contemporary science and philosophy*, G.C. Robert (Ed.), Center for the Philosophy of Science, Latham.

<sup>357</sup> C'est le cas, selon Simon, des programmes BACON susceptibles de traiter progressivement des données de plus en plus complexes en suivant des routines de plus en plus élaborées (Kulkarni & Simon, 1988).

<sup>358</sup> Gobet F., Simon, H.A.(1996), "Templates in Chess Memory: A Mechanism for Recalling Several Boards", *Cognitive Psychology*, vol.31, pp.1-40.

## 2. LA PERTINENCE D'UNE APPROCHE SIMONIENNE DE LA PERFORMANCE À L'ÉPREUVE DES AMBIGUÏTÉS ET DES CONTRADICTIONS DU DISCOURS DE SIMON

L'examen des écrits de Simon nous a conduits à présenter une définition de la performance et à cerner ses fondements épistémologiques. Au regard de cet objectif initial, nous pourrions laisser croire qu'il est possible de faire de cette œuvre un socle conceptuel susceptible d'expliquer (ou de décrire ?) le niveau de performance atteint par une organisation humaine. Pourtant, la présence d'ambiguïtés et de contradictions dans le positionnement épistémologique de Simon limite considérablement la portée d'une conception de la performance fondée sur ses travaux. Bien évidemment, il ne s'agit pas ici de remettre en cause un corpus théorique dans sa globalité, mais de souligner le risque de faire reposer une représentation conceptuelle de la performance sur un modèle qui peut remettre en cause sa scientificité. De fait, considérer la performance dans une optique décisionnelle conduit logiquement à des interrogations spécifiques, et donc à un processus de focalisation sur des pans de théorie qui peuvent se révéler plus aisément sujets à la critique que d'autres.

Parmi ces interrogations, deux au moins nous semblent ne pas trouver de réponse explicite dans les travaux de Simon. La première source d'ambiguïté réside dans la place prépondérante que Simon accorde au concept de but de l'organisation alors que par ailleurs cette notion échappe, selon son concepteur, à toute tentative d'évaluation scientifique (Fiol<sup>359</sup> et Solé, 1993). Un second motif d'interrogations a trait à la manière dont sont envisagés les conditions d'émergence et le statut des connaissances produites dans le champ scientifique. Il est, en particulier, difficile de déterminer si un modèle de la performance tiré de la théorie de Simon répond à une visée normative ou descriptive.

### 2.1. Faits et valeurs peuvent-ils et doivent-ils être distingués ?

Simon opère le choix de distinguer faits et valeurs à l'aune du positivisme logique. Ce faisant, il retient le postulat d'une irréductibilité des valeurs aux faits : le « devoir être » ne se vérifie ni empiriquement, ni rationnellement.

La belle clarté d'une telle démarche pourrait être remise en cause, tout d'abord parce que l'auteur d'*Administrative Behavior* place au cœur du processus de décision la notion de but à laquelle il refuse tout caractère scientifique ; ensuite, parce que ses références au positivisme logique relèvent d'une volonté de simplification à laquelle les défenseurs de cette

---

<sup>359</sup> Op.cit

école semblent ne pas entièrement souscrire ; enfin parce que lui-même affiche des contradictions eu égard au caractère distinct des faits et valeurs dans la démarche décisionnelle en proposant une systémique partielle.

### 2.1.1 Les buts de l'organisation : un objet « partiellement scientifique » ?

Il existe une constante dans la pensée de Simon qu'il est possible de résumer par l'une de ses citations les plus récentes : « *une fois les valeurs mises à jour, il est possible d'aborder de façon scientifique les effets de mesures particulières* » (Simon<sup>360</sup>, in Guénette et Calvez, 2000, p.74). L'idée de but est centrale dans la conception simonienne de la décision, et pourtant, cette notion est présentée comme ne pouvant pas faire l'objet d'une évaluation scientifique (Fiol<sup>361</sup> et Solé, 1993). On en vient donc au paradoxe que l'appréciation de la performance, établie sur des bases scientifiques (au sens de Simon), doit se limiter à la partie observable de cette dernière, c'est-à-dire les objectifs, lorsqu'ils appartiennent au champ des opérations visibles et ces opérations elles-mêmes. Ce paradoxe dérange les rationalistes au point que certains proposent des modèles de « décision parfaitement rationnelle » dans lesquels les valeurs trouvent la place de prémisses observables (Subramaniam<sup>362</sup>, 1963).

Cette distinction entre faits et valeurs soulève également des questions lorsqu'il s'agit de l'appliquer au terrain des organisations. Simon affirme qu'elle s'incarne dans la séparation entre l'administratif et le politique (p. 53). Mais la pratique et les recherches effectuées sur et dans les organisations tendent à montrer que cette frontière, si tant est qu'elle existe, se révèle très perméable (Etzioni<sup>363</sup>, 1964, Sfez<sup>364</sup>, 1992). Le choix d'actions par l'administrateur peut orienter les options du politique, et la récursivité du processus de décision, telle que Simon la décrit lui-même, entretient ce double processus d'influence.

Comment alors parvenir à cerner un phénomène qui ne se révèle que partiellement comme objet de science ? C'est dans la réponse que fournit Simon à cette question que résident la plupart des ambiguïtés de son propos, lesquelles peuvent nous amener à nous interroger sur la possibilité de construire une approche scientifique de la performance en se fondant sur ses théories de la décision et des organisations.

---

<sup>360</sup> Op.cit

<sup>361</sup> Op.cit

<sup>362</sup> Subramaniam V. (1963), "Fact and Value in Decision Making", *Public Administration Review*, vol.23, n°4, pp.232-237.

<sup>363</sup> Etzioni A. (1964), *Modern Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

<sup>364</sup> Sfez L. (1992), *Critique de la décision*, quatrième édition, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.

Ces doutes sont renforcés par la teneur de la systémique décisionnelle proposée dans *Administrative Behavior*. Car l'un des apports fondamentaux de Simon, reconnu par les plus critiques à son égard (Sfez<sup>365</sup>, 1988), consiste à inscrire la décision dans un processus et non dans un instant particulier comme le suggérait la tradition économique. Cette posture critique à l'égard des néoclassiques se retrouve dans des écrits plus récents, où Simon s'insurge contre l'analyse unidimensionnelle que des concepts comme l'agence, l'asymétrie informationnelle, ou encore les coûts de transaction offrent du fonctionnement des organisations (Simon<sup>366</sup>, 1991). A ces approches, il oppose la nécessaire compréhension des relations entre buts, reconnaissance, autorité et coordination. La cartographie imaginaire qu'il livre de notre planète « vue par un martien » (Simon<sup>367</sup>, 1991) ressemble trait pour trait à celle d'un « système général d'organisation ». Ainsi Simon serait un systémicien. Mais, une fois encore, la question de la distinction entre faits et valeurs ne porte pas à souscrire pleinement à cette hypothèse. *Administrative behavior* insiste à la fois sur le caractère mixte des décisions et sur la nécessité de séparer les propositions factuelles et éthiques. L'ambiguïté qui ressort de cette double affirmation est renforcée par le recours qu'il opère à l'instrument systémique pour décrire le processus de décision. Sfez<sup>368</sup> (1992) montre clairement comment la critique du modèle classique s'arrête « en cours de route ». La référence à la systémique permet de ne plus faire de la décision un point unique et définitif, mais de l'inscrire dans un processus de constante réévaluation (p.239). Pourtant, en se limitant à l'étude de l'articulation des moyens et des fins, la théorie examinée ici n'envisage pas de remise en cause des buts par les faits.

Ainsi, en excluant les considérations en valeur de sa démarche d'analyse, Simon s'interdit de sortir d'un modèle cybernétique simple où seules les actions peuvent être modifiées pour aboutir à une plus grande efficacité. Le projet d'intelligence artificielle proposé en collaboration avec Newell<sup>369</sup> (1972, 1976), dans le même ordre d'esprit, s'applique à des situations de résolution de problèmes symboliques dont la durée n'excède pas une demi-heure. Il s'agit alors de décrypter comment l'individu traite l'information disponible en vue d'obtenir un résultat satisfaisant. Dans ce

---

<sup>365</sup> Sfez L. (1988), « Lettre martiniquaise, Lucien Sfez à MM. Lemoigne et Simon », annexe II, in *Critique de la communication*, Editions du Seuil.

<sup>366</sup> Simon H.A. (1991), « Organizations and Markets », *Journal of Economic Perspectives*, vol.5, n°2, pp.25-44.

<sup>367</sup> Op.cit

<sup>368</sup> Op.cit

<sup>369</sup> Newell A., Simon H.A. (1972), *Human Problem Solving*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Newell A., Simon H.A. (1976), « Computer Science as empirical inquiry : symbols and search », *Communications of the Association for Computing Machinery*, n°19, pp.113-126.

domaine d'étude aussi, la dimension éthique est absente de l'analyse alors que l'on est censé construire une représentation de la pensée humaine. Ainsi, reste-t-il une place pour les valeurs dans l'organisation telle que la conçoit Simon, ou, autrement formulé, les valeurs doivent-elles être définitivement exclues du projet scientifique de ce dernier ?

Pour revenir à notre projet, débarrasser la performance de toute considération éthique serait une condition indispensable de scientificité, fût-ce au prix de n'offrir qu'une image très partielle des systèmes d'où doivent émerger les décisions. Un tel choix serait lourd de conséquences au regard des problématiques de la performance. A titre d'exemple, les dispositions des décideurs ou encore l'impact du feedback sur leurs conceptions de politique générale sont autant d'éléments à exclure de l'analyse scientifique. C'est apparemment ce qu'il faut croire des prémisses épistémologiques des travaux de Simon, à moins que le recours au positivisme logique ne soit à son tour sujet à questionnement.

### 2.1.2 Le positivisme logique : une référence incomplète ?

Le postulat consistant à distinguer faits et valeurs est le résultat d'un recours explicite à l'école que Simon qualifie de « positivisme logique ». Deux références à l'empirisme logique dominant dans la théorie de Simon, à savoir Carnap et Jørgensen<sup>370</sup>. Pourtant, l'une et l'autre ne peuvent pas être appréhendées dans les mêmes termes dès lors que l'on s'intéresse à leur substance théorique. Les écrits de Carnap<sup>371</sup> (1937, 1956) auxquels Simon se réfère sont encore largement influencés par les travaux du « premier » Cercle de Vienne, et se refusent encore à admettre ce que Carnap appelle lui-même le « principe de tolérance » (c'est-à-dire l'ouverture de l'analyse logique à des catégories de langages qui ne sont pas exclusivement factuelles). Dans ce contexte, Simon peut se fonder sur un paradigme dans lequel le langage « réaliste » et le langage « idéaliste » (entendre « de l'ordre des idées ») sont définitivement distincts dans une approche scientifique, de même que l'observation et la théorie : « *le concept de réalité [...] est un concept empirique, scientifique, et non métaphysique* » (Carnap<sup>372</sup>, 1956).

---

<sup>370</sup> Simon (1983) se réfère aux postulats formulés par ces auteurs comme à des acquis qu'il ne juge pas utiles de citer directement. C'est la raison pour laquelle il semble nécessaire de « revenir aux originaux » afin de souligner les éventuelles ambiguïtés du discours simonien.

<sup>371</sup> Carnap R. (1937), *The Logical Syntax of Language*, Harcourt, Brace & Co., New York.  
Carnap R. (1956), "Empiricism, Semantics, and Ontology", (publié initialement en 1950 dans la *Revue Internationale de Philosophie*), *Meaning and Necessity: A Study in Semantics and Modal Logic*, University of Chicago Press, Chicago.

<sup>372</sup> Op.cit

Pour sa part, Jørgensen<sup>373</sup> (1937) affirme que le langage est composé de deux groupes de propositions irréductibles l'un à l'autre et fondamentalement distincts. Il s'agit des propositions indicatives, dérivées de l'observation et portant sur des faits, et les propositions impératives, exprimant le souhait de celui qui les formule. A première lecture, cette analyse conforte la position défendue par Simon. En effet, philosophe ne peut s'en tenir à une idée que l'on aurait pu considérer comme simpliste, fût-ce au sein de l'école du positivisme logique dans les années 1930. Il souligne d'emblée un paradoxe auquel il tente de répondre en affinant son étude des impératifs. On pourrait le formuler de la manière suivante : « le positivisme logique refuse tout caractère signifiant aux impératifs, et pourtant, ils peuvent être bien ou mal compris et tenir lieu de prémisses ou de conclusions dans un syllogisme<sup>374</sup> » (Jørgensen<sup>375</sup>, 1937, p.296). On peut comprendre cette apparente contradiction si l'on admet qu'une injonction comprend deux facteurs. Tout d'abord, la partie impérative de l'injonction rend compte de l'état d'esprit du locuteur au moment où il s'exprime. Elle traduit un souhait, une volonté, un ordre, ainsi de suite. Elle n'a donc aucun impact logique. La partie indicative de l'injonction décrit son contenu (par exemple, « ferme la porte » indique que la porte est ouverte) et entre donc dans le champ de la logique (l'affirmation « la porte est ouverte » peut être testée comme vraie ou fausse). Selon Jørgensen, la logique s'applique aux propositions indicatives, en revanche, aucune règle logique n'est adaptable à la partie impérative (à l'exception de la règle qui fait découler une proposition indicative d'un impératif, du type « tu dois aimer ton prochain », « ton voisin est ton prochain », « aime ton prochain »).

Cette analyse, bien que clairement citée par Simon<sup>376</sup> (1983, al. p. 45), constitue une première remise en cause de l'homogénéité des buts organisationnels. Dans un apparent souci de simplification, le propos d'*Administrative behavior* ramène l'intégralité des buts aux systèmes de valeur, sans tenir compte du fait qu'un impératif peut découler de la perception d'une réalité. Ce que Simon qualifie de jugement n'intervient pas seulement dans l'arrêté de prémisses factuelles en situation incertaine, mais aussi dans l'appréciation immédiate de la réalité qui aboutira à la formulation d'un impératif. Si l'on revient à l'exemple de l'attaque par surprise, l'évaluation de la décision tient aussi à l'appréciation du contexte dans lequel il est jugé nécessaire ou pas d'attaquer. Autrement dit, si l'on se limite au cadre restrictif que s'impose Simon pour analyser la décision, le choix d'un but, même le plus vague (« la bonne vie », p.46) est indissociable

---

<sup>373</sup> Jørgensen J. (1937), « Imperatives and Logics », *Erkenntnis*, n°7, pp.288-296.

<sup>374</sup> Notre traduction.

<sup>375</sup> Op.cit

<sup>376</sup> Op.cit

d'un contexte factuel et de la manière dont ce contexte est perçu. Il n'est alors plus envisageable d'écarter d'une démarche scientifique l'étude du cadre dans lequel émergent les prémisses éthiques. Et, si tel est le cas, est-il encore possible d'exclure ces dernières de la « science décisionnelle » ?

Jørgensen, bien qu'attaché à la différenciation des impératifs et des faits, ne considère pas moins la coexistence de ces deux formes du langage comme un objet d'interrogations. Au regard des relations qu'entretiennent le factuel et l'éthique dans les actes langagiers, il formule l'hypothèse selon laquelle le langage peut se concevoir comme un outil de contrôle des faits dans l'environnement du locuteur. Les impératifs seraient la forme langagière primitive et les phrases factuelles en dériveraient, comme autant d'efforts de la part du locuteur pour faire entendre sa volonté et faire en sorte que l'interlocuteur agisse conformément à ses souhaits (Jørgensen<sup>377</sup>, 1937). Cette dernière hypothèse fait de la logique appliquée aux propositions factuelles un axe de recherche sur l'utilisation des faits (ou des jugements) dans l'intention de légitimer un système de valeurs. Une telle grille de lecture appliquée à la théorie de Simon ferait de cette dernière la tentative de création d'une science de la légitimation.

Le paradoxe auquel on parvient en lisant Simon, à la lumière de ses propres références, renvoie de fait à l'autocritique que le positivisme logique s'est imposée et ce dès avant la publication d'*Administrative Behavior*. Popper<sup>378</sup> (1972), dans un ensemble d'essais synthétiques, remet en cause la distinction entre les ordres factuels et éthiques en étendant la notion de réalité au-delà de celle des « objets plus résistants » (p. 48). De même, Kuhn<sup>379</sup> (1983) inclut dans la notion de paradigme l'idée qu'une science se fonde sur des représentations du monde qui dépassent de loin l'ordre purement factuel, ou mieux encore, que cet ordre relève lui-même d'une perception ancrée entre autres dans des systèmes de valeurs. Comme le soulignent Fiol<sup>380</sup> et Solé (1993), la préface à la seconde édition d'*Administrative Behavior* manifeste d'ailleurs l'intention de minimiser l'importance de la référence au positivisme logique dans le propos qui la suit.

La distinction entre faits et valeurs proposée par Simon suscite, depuis longtemps, un débat entre au moins deux groupes académiques en sciences de gestion. Pour les premiers, à l'instar de Hunt<sup>381</sup> (1980), le fait d'extraire

---

<sup>377</sup> Op.cit

<sup>378</sup> Popper K. R. (1978) (ed. originale 1972), *La connaissance objective*, Editions Complexes, Paris.

<sup>379</sup> Kuhn T.S. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Champs Flammarion, Paris.

<sup>380</sup> Op.cit

<sup>381</sup> Hunt N.C. (1980), « Herbert Simon Appreciation and Aspiration », *Managerial and Decision Economics*, vol.1, n°1.

les valeurs d'une approche à la fois opérationnelle et scientifique de la décision permet à ces dernières de revêtir toute l'importance que l'on doit leur accorder. Pour les seconds, une telle posture entraîne inmanquablement une focalisation sur « les faits authentiques et indiscutables », position qui s'ignore comme manifestation d'un système de valeurs particulier (Fiol<sup>382</sup> et Solé, 1993). Si l'objectif n'est pas ici de prendre position dans ce débat, il convient toutefois de constater que la prémisse philosophique débattue ici soulève des questions épistémologiques auxquelles aucune réponse claire ne semble être apportée. De fait, Simon le scientifique suggère une vision étroite du phénomène, et déplace hors du champ de la science les considérations de jugement et de valeur. Relire sa théorie à l'aune d'une conception élargie du positivisme logique reviendrait à ne plus considérer ses travaux comme la source de l'approche de la performance proposée. Mais Simon le pragmatique conduit à penser que la définition des buts est centrale dans l'établissement d'un modèle de la performance. Ainsi, le positionnement d'une définition scientifique de la performance dans ce débat devient difficile, pour ne pas dire impossible. C'est donc peut-être la science telle que la conçoit Simon qu'il convient à présent d'interroger.

## **2.2 La science des organisations (et de la performance) doit-elle être exclusivement psychologique et descriptive ?**

L'exigence initiale de notre démarche est de considérer l'œuvre de Simon comme un fondement possible pour une théorie scientifique de la performance. Il est donc nécessaire de préciser quels devraient être les moyens par lesquels une connaissance scientifique de la performance peut émerger dans ce contexte précis, afin d'éviter les juxtapositions hasardeuses d'une accumulation « irréfléchie » de théories bien identifiées et de choix méthodologiques qui pourraient se révéler incompatibles par la suite. En second lieu, il conviendrait de préciser le statut de la connaissance produite. Cette question revêt un intérêt tout particulier lorsqu'il s'agit de performance, objet de description et d'analyse, autant que de recommandations dans les mondes professionnel et académique. Dans ce cas encore, nos interrogations demeurent sans réponse précise. L'approche de Simon en matière d'émergence des connaissances scientifiques quasi-exclusivement inspirée par la psychologie calculatoire (au sens de modélisable), constitue elle aussi une source d'interrogations. Tout d'abord, cette épistémologie est sujette à de virulentes critiques depuis la décennie 1970. En second lieu, il est difficile d'accorder à la théorie de Simon un statut clair entre norme et description.

---

<sup>382</sup> Op.cit

### 2.2.1 Les critiques de la pensée épistémologique de Simon

Au moins deux courants de critiques s'adressent directement à l'épistémologie de Simon. Le premier, issu des Sciences Politiques, rejette notamment l'idée que la création de connaissance, comme la décision, puisse parvenir d'un individu, hors interaction, à partir de représentations qui seraient l'exacte réplique d'une extériorité (Sfez, 1972<sup>383</sup>, 1993<sup>384</sup>). Cette critique consiste en fin de compte à remettre en cause un rationalisme radical que pourtant Simon s'est attaché à éradiquer du champ économique<sup>385</sup>. Le second courant s'attache à évaluer la méthode par laquelle Simon parvient à montrer le caractère suffisant des processus psychologiques dans la production de connaissances scientifiques (Downes<sup>386</sup>, 1990). L'étude des écrits protocolaires émanant des scientifiques eux-mêmes et des hagiographes se révèle, au regard des apports de la psychologie expérimentale, une voie d'appréhension très réductrice des cheminements cognitifs qu'ils ont pu réellement emprunter<sup>387</sup>. Cette critique rejoint la précédente lorsqu'il est fait mention du rôle de l'environnement déclaré essentiel dans la réussite ou l'échec de la découverte, et pourtant exclu de l'instrumentalisation adoptée dans la recherche fondée sur les protocoles. Enfin, le caractère déterminant de la reconnaissance d'une invention par la communauté scientifique n'est pas abordé par Simon, comme si la question de la légitimité (déjà soulignée à l'examen de la référence à Jørgensen) devait être soigneusement contournée.

### 2.2.2 Un problème de positionnement paradigmatique

Ce bref aperçu de la pensée épistémologique de Simon et des critiques qui lui sont adressées, inspire eu égard à notre démarche, deux réflexions. La première s'apparente à l'ambiguïté ressentie et exprimée dans les pages précédentes. *Administrative Behavior* donnait l'image d'une recherche où la psychologie partageait le terrain d'investigation avec d'autres disciplines, du moins d'autres approches. Si une seule lecture devait en rendre compte, le

---

<sup>383</sup> Op.cit

<sup>384</sup> Sfez L. (1993), « Artificieuse Intelligence », in *Encyclopédie Critique de la Communication*, L. Sfez (Ed.), Presses Universitaires de France, pp.788-814.

<sup>385</sup> Là réside encore une ambiguïté du discours de Simon : la rationalité limitée, en cela qu'elle repose sur un ensemble de procédures standardisées clairement déterminées, et fondée sur des faits, demeurerait une rationalité radicale (Sfez, 1972).

<sup>386</sup> Downes S. (1990), "Herbert's Simon Computational Models of Scientific Discovery", *PSA : Proceedings of the Biennial Meeting of the Philosophy of Science Association*, vol.1, pp.97-108.

<sup>387</sup> Simon recourt à la psychologie expérimentale dans ses travaux consacrés à l'intuition et à la mémorisation. Le choix d'une méthode psychologique « historique » pour étudier la découverte scientifique est probablement dicté par des contraintes d'observabilité.

propos consacré aux conflits montrerait assez clairement que la question du déterminisme, des groupes et de l'interaction n'échappe pas à ce regard particulier porté sur le fonctionnement des organisations. La contribution de cette démarche à la sociologie est d'ailleurs reconnue (Crozier<sup>388</sup>, 1993). Pourtant, Simon isole la pensée rationnelle de l'étude des contextes réduits à une extériorité représentable. Dans ce cas encore, il est difficile de cerner le paradigme dans lequel le co-auteur d'*Organizations* se situe.

La seconde réflexion se rattache plus fondamentalement à la question de la visée des théories qu'il livre. Sont-elles purement descriptives, ou cherchent-elles à produire une norme ? De fait, bien que Simon conçoive la nécessité de basculer de la description à la norme (Langley<sup>389</sup> et al., 1987), il laisse ouverte la question de savoir si quiconque appliquerait les règles mises en évidence dans sa recherche sur les organisations, ou encore si la résolution de problèmes parviendrait à des résultats satisfaisants. On pourrait qualifier sa posture de « naturalisme scientifique », en supposant que les aspects descriptifs et normatifs d'une théorie émergent concomitamment sur le même terrain d'investigation, mais jamais Simon ne va si loin (Downes<sup>390</sup>, 1990). Tout au plus affirme-t-il que sa recherche présente « comment certains résultats *pourraient*<sup>391</sup> être obtenus ». Il fait d'ailleurs grief à Argyris de privilégier la recherche normative au détriment de démarches descriptives plus aisément ancrées dans l'empirie (Argyris<sup>392</sup>, 1973). Une interprétation hâtive de ces différentes affirmations laisserait penser que l'on ne peut aborder Simon que dans une perspective descriptive faiblement prédictive, et « dans la mesure du possible » normative. Ce serait ignorer le regard porté par le chercheur sur ses travaux antérieurs. L'introduction à la réédition de *Public Administration* (Simon<sup>393</sup> et Thompson, 1991) révèle l'intention d'une production de normes non seulement en recherche, mais aussi en pratique organisationnelles. A titre d'exemple, ce texte affiche clairement la « revendication en paternité » des théories de la contingence développées dix

---

<sup>388</sup>Crozier M. (1993), «Ce que nous a apporté Herbert Simon», *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.

<sup>389</sup>Langley P., Bradshaw G.L., Simon H.A., Zyglow J.M. (1987), *Scientific Discovery*, MIT Press, Cambridge.

<sup>390</sup> Op.cit

<sup>391</sup> Au sujet des organisations, Simon reste relativement évasif. Plus net concernant les découvertes scientifiques (Langley et al., 1987), il affirme que sa recherche fournit des exemples de la façon dont certaines d'entre elles *pourraient* se produire. Il est à noter que la traduction de l'anglais « might » par le français « pourraient » atténue considérablement la prudence avec laquelle Simon s'exprime ici.

<sup>392</sup> Argyris C. (1973), « Organizational Man: Rational and Self Actualizing », *Public Administration Review*, vol. 33, n°4, pp.354-357.

<sup>393</sup> Simon H.A., Thompson V.A. (1991), «The Reissue of Simon, Smithburg and Thompson's "Public Administration"», *Journal of Public Administration Research and Theory*, J-Part, vol.1, n°1, pp.75-88.

ans après la première parution de l'ouvrage, ou encore de l'école behavioriste incarnée par March. L'intention de produire des normes pratiques se manifeste dans le même texte, particulièrement lorsque Simon et Thompson mesurent l'impact de leur théorie à l'aune de l'introduction progressive de cours dédiés aux processus de formation des politiques dans les enseignements de gestion publique. La posture d'Argyris<sup>394</sup>, consistant à considérer qu'une étude descriptive devient normative, dès lors que les états décrits remettent en cause les théories existantes, est vigoureusement rejetée par l'auteur d'*Administrative Behavior*. On constate la même attitude à l'égard de ceux qui voudraient assimiler le fruit de sa recherche à un idéaltype (Thayer<sup>395</sup>, 1974). Cette réflexion soulève à nouveau une ambiguïté. Entre l'objectif déclaré de décrire des processus et l'intention normative – plus ou moins prudemment formulée – il reste difficile d'accorder à la théorie de Simon un statut univoque.

## CONCLUSION

Questionner la théorie de Simon en se fixant pour objectif de fonder une description ou une explication de la performance : la tâche semble particulièrement prometteuse compte tenu du caractère intégrateur de l'œuvre étudiée. De nombreux auteurs positionnent souvent ces travaux à la jonction de voies théoriques *a priori* contradictoires (Lorino<sup>396</sup>, 2002). L'œuvre de Simon ne peut-elle donc pas servir de support intégrateur à d'autres théories de la firme pour expliquer le niveau de performance atteint par une organisation humaine ?

La reconstitution du cheminement de la pensée de Simon a conduit à extraire de ses écrits une définition *a priori* sans équivoque de la performance et une capacité à jouer un rôle d'intégration. Ainsi se dégage un paradigme apparemment clair de l'organisation prenant de « bonnes décisions », rationnelles (*i.e.* fondées sur la recherche d'efficacité et peu encombrées de considérations en valeur), dans un contexte de pouvoir dont l'analyse rejoint d'autres champs théoriques. De prime abord, l'objectif initial semblerait être atteint.

Cependant, il paraît hasardeux de faire reposer une théorie scientifique de la performance sur un socle conceptuel contenant des ambiguïtés d'ordre épistémologique. Ces amphibologies peuvent se résumer à la coexistence,

---

<sup>394</sup> Op.cit

<sup>395</sup> Thayer F.C. (1974), "A Comment on the Argyris-Simon Debate", *Public Administration Review*, vol.34, n°2, pp.185-188.

<sup>396</sup> Lorino P. (2002), « Vers une théorie pragmatique sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion » *Working Paper Essec*, DR – 02015.

dans le discours simonien, d'un grand pragmatisme et de prises de position que l'on pourrait qualifier d'idéologiques.

Le pragmatisme de Simon se manifeste dans sa description des phénomènes organisationnels, et notamment lorsqu'il refuse de trancher entre individualisme et holisme. En cela, il propose de dépasser un débat à la source de nombreux blocages dans l'avancée des sciences humaines. A l'opposé, sa défense de la rationalité, fût-elle bornée, l'entraîne dans les chemins hasardeux d'une spécialisation<sup>397</sup> orientée vers l'étude de faits amplement détachés de leurs contextes.

Il conviendrait donc d'entamer une réflexion permettant de comprendre l'essence de ces ambiguïtés, lorsqu'il ne s'agit pas d'attitudes épistémologiquement contradictoires. Une approche historique permettrait, par exemple, de souligner l'importance des écrits de Barnard dans la pensée de Simon, et le souci permanent que ce dernier a manifesté d'inscrire dans la science la *praxis* du premier (Sfez<sup>398</sup>, 1972, Fiol<sup>399</sup>, 2005). Autrement dit, l'œuvre de Simon pourrait être envisagée comme une entreprise de légitimation (par la voie scientifique). Cette piste de réflexion ouvre la voie à un questionnement plus large sur la notion de performance que l'on pourrait alors considérer comme une représentation légitimatrice des pratiques organisationnelles, et dont l'émergence serait certainement susceptible de faire l'objet d'une étude scientifique.

---

<sup>397</sup> Lui-même le dit (Simon, in Sfez, 1988)

<sup>398</sup> Op.cit

<sup>399</sup> Op.cit



## Chapitre 10

# Le harcèlement moral serait-il devenu un paradigme rationnel pour le management des ressources humaines ?

*Aldo Lévy*

### INTRODUCTION

Le présent chapitre traite le Harcèlement Moral comme modèle paradigmatique de gestion des organisations. Pour Th. Kuhn, le paradigme est d'essence sociologique et l'ensemble des pratiques observées dans les organisations lui conférerait le caractère scientifique. Le contexte environnemental a changé en rendant consubstantiels l'environnement interne et le marché, l'environnement professionnel et la sphère privée. Ainsi, la convergence des indicateurs de réussite vers la performance économique, la délégation systématique des responsabilités dans les modèles de gestion qui créent le substrat de la perversion narcissique, facilitent le passage de la pression à l'oppression. Les modèles de rationalité absolue voulus par les technologies d'information et de communication, ne supportent plus la rationalité relative des acteurs. Le développement des systèmes d'information ne protège plus les acteurs par une ubiquité de fait. L'idée que les organisations sont violentes parce que la violence est exogène (au sens de variable d'état générée par l'extérieur) devient obsolète par l'arrivée d'une violence endogène (au sens de variable d'action générée de l'intérieur).

Le harcèlement moral est une maltraitance qui n'est pas nouvelle. Elle reste cependant indigne de notre siècle et son fort développement serait favorisé par l'organisation des sociétés industrielles et, à l'heure actuelle, par la mondialisation.<sup>400</sup>

En effet, le harcèlement moral<sup>401</sup> :

– « est une des formes de violences sur le lieu de travail qui se généralise dans le monde, tous contextes économiques et toutes catégories professionnelles confondus. Il remet en cause les principes contenus dans les

---

<sup>400</sup> Commission Nationale Consultative Des Droits de l'Homme Cf. URL

<sup>401</sup> CNCDDH cité

textes fondateurs des Droits de l'Homme. Il constitue une atteinte à la dignité du salarié, à l'intégrité de sa personne et à son droit au travail. Il met en danger, non seulement l'équilibre personnel, mais également la santé de l'individu et de sa famille.

Son action se développe de manière spécifique, indépendamment des maladies professionnelles et des accidents du travail qu'il contribue aussi à provoquer ou à aggraver.

– La naissance et le développement de ces pratiques sont particulièrement favorisés par l'organisation des sociétés industrielles technologiquement avancées, notamment parce que la mondialisation de l'économie pousse à une plus grande compétitivité des entreprises et de ce fait, encourage de nouvelles formes de management de plus en plus exigeantes. »

De ce fait, « aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». Le phénomène est bien défini, mais reste sujet à caution car il est complexe. Il s'agit d'activités exercées dans des conditions anormales, imposées à des personnes en état de subordination juridique, dans des environnements internes et externes prégnants.

Le problème est relatif au monde du travail dans lequel le management au sein des organisations se plie aux lois de la mondialisation actuellement en crise.

## **1. LES ÉVOLUTIONS DU TRAVAIL ENTRE CONTRAINTES ET ASTREINTES**

### **1.1 Au sein des organisations**

#### **1.1.1 Une polysémie**

Le mot travail<sup>402</sup> est polysémique. Il désigne actuellement une activité humaine nécessitant un effort soutenu et vise la création ou la modification de produits ou services nouveaux. Mais, de manière abusive, ce terme indique aussi bien le sujet que l'objet, c'est-à-dire l'action et le résultat de cette action. Ainsi, la fin justifiant les moyens, travailler sert à créer du revenu mais les conditions de son obtention et la manière d'en faire quelque chose de profitable et de le répartir n'est pas explicitée<sup>403</sup>. « Les salaires

---

<sup>402</sup> Il viendrait du mot latin *tripalium* qui désignait autrefois un instrument de torture

<sup>403</sup> Lévy A. « Les coûts cachés et révélés des stocks options face à la nouvelle législation » Congrès transatlantique de gestion des coûts et mondialisation, *American Accounting Association*, Iséor Université Lyon, Juin 2007

mirifiques des dirigeants ne sont que le résultat d'une mise en concurrence des dirigeants, entretenue par eux. »<sup>404</sup>

Le mot travail a phagocyté celui de labeur<sup>405</sup> qui exprime pourtant mieux sa pénibilité en utilisant le qualificatif de « laborieux ». Il se développe de nos jours essentiellement au sein d'organisations. Pour étudier ses effets sur les personnes, on utilise des paradigmes convenant mieux aux sciences sociales que des modèles d'optimisation, propres aux sciences dures, que le management s'est approprié, sans tenir compte du fait que la rationalité des acteurs est par opposition limitée.<sup>406</sup> Cela pose un problème de disjonction entre les buts de l'organisation et les objectifs de chacun, et ramène parfois la gestion des ressources humaines à la théorie X de Mc Grégor.

### 1.1.2 Paradigme et modèle

Dans le cadre des sciences sociales, le paradigme décrit un ensemble de modèles et d'expériences qui influent sur la perception de la réalité et la manière d'y réagir. Ainsi, à la différence des modèles utilisés en mathématiques, physiques, finance et autres sciences dites dures voire exactes par leurs rationalités scientifiques illimitées, le paradigme a une dimension sociale avérée. Cela lui confère donc une particulière applicabilité aux sciences sociales dont les acteurs se caractérisent par une rationalité limitée. Il a été très utilisé, entre 1980 et 1990 pour faire accepter aux salariés, peu réceptifs, les nouveaux modèles de gestion des organisations. C'est pourquoi il parsème les discours managériaux théoriques et leurs pratiques. Il est très utile, d'une part, pour définir les environnements et comprendre ou prévoir les comportements des acteurs face aux systèmes organisés<sup>407</sup>. D'autre part, il devient précieux pour l'analyste extérieur qui apprécie la manière dont les personnes l'utilisent à leurs fins, dans leur travail.

Mais le cadre conceptuel ne suffit pas et il a fallu l'intervention du législateur pour limiter la manière dont les salariés et les organisations emploient à dessein ce paradigme.

---

<sup>404</sup> Cohen D., « dossier finance : la planète finance est-elle devenue folle ? » *Le Monde dossiers et documents*, p. 8 février 2007

<sup>405</sup> du latin *labor* signifiant fatigue, peine

<sup>406</sup> Simon H. 1916-2001 a travaillé sur la psychologie cognitive et la rationalité limitée des acteurs *Bounded Rationality*.

<sup>407</sup> Crozier M. et Friedberg E., *L'Acteur et le Système*, Paris, Le Seuil, 1977

### 1.1.3 Légalisation sans légitimation

#### 1.1.3.1 La nouvelle loi sur le harcèlement moral

La loi du 17 janvier 2002 a mis en place un ensemble de règles applicables aux comportements de harcèlement moral. En 2003, elle apporte des modifications majeures. Les unes sont relatives à la charge de la preuve et les autres concernent la procédure de médiation.

Auparavant, on exigeait du plaignant, dans un premier temps, la présentation d'un faisceau d'indices ou d'éléments objectifs devant permettre par leur précision et leur concordance, de présumer l'existence d'un véritable harcèlement moral. Le système de preuve n'était donc pas un système de présomption de harcèlement moral, comme il avait été envisagé. En fait, la victime n'avait pas à apporter la preuve du harcèlement, elle devait simplement fournir des faits concordants susceptibles de prouver son existence. Dans un second temps, il appartenait à la partie adverse, donc l'entreprise, de prouver que ses agissements n'étaient pas constitutifs d'un harcèlement, mais que les décisions étaient justifiées par des problèmes économiques et financiers. Le rôle du juge était donc de se forger une conviction sur l'existence ou non du harcèlement moral.

Mais avec la loi de janvier 2003, le harcèlement moral ne se présume plus. Il doit être prouvé par le harcelé. Il n'est donc juridiquement plus possible de présumer que l'entreprise ou quiconque dans l'organisation puisse être volontairement harceleur.

Ainsi, le salarié victime doit d'abord établir la réalité du harcèlement et non plus le fait qu'il soit un souffre-douleur. Ensuite, il lui incombe de démontrer le lien de cause à effet entre les faits incriminés et l'atteinte à ses droits. De fait, le législateur a voulu alourdir la charge de la preuve. Il ne s'agit plus d'être simplement victime de harcèlement moral, il faut encore prouver l'intention de nuire. Cette loi envisage également une procédure de médiation pouvant être initiée soit par la victime soit par la personne mise en cause. Ce médiateur pourrait être choisi d'un commun accord entre les parties. Mais la procédure de médiation est maintenant légalement favorable à l'organisation, puisqu'elle peut être demandée aussi bien par le harceleur que par elle-même.

On peut donc se demander si la nouvelle loi de 2003 ne met pas un terme à la procédure de médiation mise en place en 2002, cette dernière confiait alors à l'organisme incriminé le soin de procéder à l'examen des candidatures des médiateurs. Ceux-ci étaient appréciés en fonction de leur autorité morale, de leur compétence dans la prévention du harcèlement et de la connaissance approfondie du droit social. Cette liste de médiateurs était ensuite arrêtée par le préfet. Désormais, selon la loi de 2003, le médiateur peut être choisi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. On peut dès lors

se demander dans quelle mesure un salarié harcelé pourra entrer en contact avec un médiateur extérieur, le statut juridique de ce dernier ayant à présent disparu. Mais le plus troublant réside dans le fait que les dispositions de la loi précédente, assurant l'indépendance, la neutralité et l'impartialité du médiateur désigné dans une liste arrêtée par le préfet, ont été abrogées.<sup>408</sup> Le harcèlement moral serait alors le résultat de modifications profondes des conditions de travail liées à une conjoncture économique et financière difficile.

Récemment, quatre arrêts de la Cour de Cassation ont précisé à qui incombait la charge de la preuve des faits constituant le harcèlement moral<sup>409</sup>. Les arrêts du 24 septembre 2008 ont débouté certains salariés, la Cour considérant que les agissements incriminés ne constituaient pas un harcèlement mais étaient justifiés par des problèmes extérieurs à l'entreprise, tels que la crise économique, la mondialisation, la concurrence, sa situation de l'entreprise, sa rentabilité ainsi que ses problèmes d'organisation

Tout ceci limite donc la portée des lois sur la protection des salariés contre le harcèlement moral et les risques de stress.

### 1.1.3.2 Les limites de la nouvelle loi

Dans le cas où le harcelé fournit les éléments de la preuve et où le harcèlement est présenté par une tierce personne morale ou physique, on est confronté à des obstacles techniques ou moraux. Assurément, si le sujet harcelé expose lui-même à un moment donné les éléments du harcèlement moral, des doutes subsisteront : pourquoi cette plainte arrive-t-elle à cet instant ? Le harcelé est-il réellement victime ou cherche-t-il à se faire passer pour tel ? En effet, compte tenu des nouvelles exigences du travail dans des organisations directement ou indirectement mondialisées, des exigences de rendement et de qualité, du travail à flux tendus et de l'obligation de performances de tous les instants, on peut se demander si le harcèlement moral est bien le fait d'un individu ou de conditions de travail de plus en plus stressantes ? Et si la vie professionnelle évolue vers une mise en danger de l'intégrité psychique du salarié, celui-ci peut-il qualifier les conditions économiques qu'exige la crise financière actuelle, de harcèlement moral ? Le défendeur pourrait préciser que dans ces conditions, il n'est pas devenu harceleur, il a simplement subi les mêmes pressions et transféré sa pression sur ses collaborateurs afin d'atteindre les objectifs à lui-même imposés. Il faut mentionner que la reconnaissance de l'existence du stress au travail a fait l'objet d'un accord historique en juillet 2008 entre patronat et syndicats. Les individus se trouvent, en effet, dans des situations de repli sur eux-

---

<sup>408</sup> Hélys Ph., in *Performance N° 493*, octobre 2008, p.71

<sup>409</sup> *La Revue Fiduciaire Sociale*, Contrôle et Contentieux, 10 octobre 2008, p. 19 et suivantes

mêmes, voire d'isolement face à des organisations devenues de plus en plus impersonnelles, particulièrement dans les conditions de management des ressources humaines dues à la crise économique et financière.

## 1.2. La gestion du harcèlement moral

### 1.2.1 Formes et définitions

Le harcèlement moral peut prendre plusieurs aspects :

- institutionnel lorsqu'il participe d'une stratégie néfaste de gestion des ressources humaines ;
- organisationnel lorsqu'il concerne un ou plusieurs salariés et qu'il permet de contourner aisément les procédures légales de licenciement, en conduisant une personne ou un groupe (charrettes) "à démissionner" de son plein gré ;
- individuel, avec un but apparemment gratuit, consistant en un rabaissement d'un salarié avec mise en état de souffrance, à la seule fin de valoriser le pouvoir du harceleur avec parfois la complicité de la hiérarchie (dégraisseurs) ;
- transversal, qui permet avec les nouvelles technologies d'information et de communications (TIC) de maintenir une pression mentale (Workflow tendus, abondance de mails, etc.) au sein de méta organisations appelées : groupes projets.

Le harcèlement moral se fait donc dans un cadre déhiérarchisé par rapport à la structure organisationnelle affichée et pour laquelle le salarié a signé un contrat de travail et accepté un état de subordination juridique. Dans toutes ces formes, deux caractéristiques fondamentales émergent :

- une notion de travail qualifié de "stressant" et qui confirme la nature polysémique et *oxymorique* de celui-ci;
- une banalisation du mot « harcelé », qui amène le harceleur et la victime à ne plus y accorder forcément le même sens. Cette vulgarisation rajoute une espèce de « bruit », « écho », « halo » entre les protagonistes, qui édulcore des situations de travail pourtant astreignantes.

Le harcèlement moral se développe donc de manière multiforme, dans des sphères nombreuse, dans des cadres inter-individuels et inter-relationnels et sur des axes de propagation, parfois diamétralement opposés. Par exemple, les rapports d'autorité s'établissent avec des personnes qui cumulent le fait d'être des subalternes hiérarchiques, en état de subordination juridique par rapport à l'entreprise, dans des groupes projets, avec *affectio societatis* implicite. De telles situations augmentent les risques de harcèlement moral par dominations multiples. Les personnes se trouvent ainsi être à l'origine et à la finalité des actions qui sont menées à leur

encontre. L'augmentation des risques de harcèlement est bien réelle, et même amplifiée parla volonté proclamée des managers de répartir la responsabilité à tous les niveaux, sauf en ce qui concerne la responsabilité sociale,<sup>410</sup> ainsi qu'avec la multiplication systématique des contrôles de gestion, par délégation d'autorité, dans les centres de responsabilité ou au sein d'équipes projets,. En effet, ce phénomène n'est pas nouveau puisque, d'après une étude,<sup>411</sup> les salariés vivent des situations de tension au travail en fonction de leur position hiérarchique :

<u>Situation de tensions et groupes socioprofessionnels</u>	<u>Avec</u> salariés sous leurs ordres	<u>Sans</u> salarié sous leurs ordres	<u>Augmentation des tensions et situation hiérarchique</u>
<u>Tensions verticales avec la hiérarchie</u>			
Cadre et professions intellectuelles supérieures	40 %	29 %	+11 %
Professions intermédiaires	41 %	32 %	+9 %
Employés	35 %	28 %	+7 %
Ouvriers	41 %	29 %	+11 %
<u>Tensions horizontales avec les collègues</u>			
Cadre et professions intellectuelles supérieures	34 %	22 %	+12 %
Professions intermédiaires	34 %	22 %	+12 %
Employés	28 %	22 %	+6 %
Ouvriers	29 %	18 %	+11 %

Ainsi, le harcèlement moral est bien, d'une part, un phénomène organisationnel qui montre une réaction du corps social contre toute forme prégnante d'organisation et d'autre part découle d' une ambiguïté du rôle des acteurs avec un réel coût d'agence. Ce second élément exprime une difficulté dans la reconnaissance ou la caractérisation du phénomène ainsi que dans son traitement et les sanctions individuelles ou collectives qui pourraient être appliquées. Juste avant la crise mondiale des années 2007 et suivantes, l'absence d'ergonomie dans le travail a été révélée :

<sup>410</sup> Lévy A. et Sahut J.M., « Gouvernance élargie et responsabilité sociale, *Responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social*, De Boeck 2006, p. 155 et suivantes

<sup>411</sup> Enquête Conditions de Travail en 1998 (MES/DARES), *Performances* op. cit.

### Conditions de travail perçues comme contraignantes<sup>412</sup>

- 60 % des salariés interrogés estiment devoir fréquemment interrompre une tâche qu'ils sont en train de faire pour en commencer une autre.
- 48 % déclarent travailler dans l'urgence (devoir toujours ou souvent se dépêcher).
- 53 % déclarent que leur rythme de travail est imposé par une demande à satisfaire immédiatement.
- 25% des salariés travaillant en contact avec le public subissent des agressions verbales.
- 42 % déclarent vivre des situations de tension avec le public (parmi les 68 % des salariés en contact avec lui).

Ce tableau est loin d'être exhaustif et les formes de harcèlement moral, puis de stress peuvent être multiples. On a déterminé récemment, un ensemble de faits caractéristiques délictueux qui semblent être un mode de gestion fréquent des ressources humaines et qui ont été qualifiés de « *12 saloperies possibles*<sup>413</sup> : insultes personnelles, invasions de l'espace personnel, contacts physiques déplacés, menaces et intimidations verbales ou non verbales, sarcasmes et autres plaisanteries douteuses, messages blessants, affronts liés au statut, humiliations publiques et rituels de rétrogradation, interruptions brusques de la parole, attaques perfides, regards noirs, rendre une personne "invisible" ».

Ainsi, si un responsable fait le contraire de ce qui l'aiderait à atteindre le but recherché, et ce avec une parfaite cohérence interne, on ne saura le qualifier d'irrationnel<sup>414</sup>. Ceux qui résisteraient à ce jeu social pervers seraient des facteurs résistants au mépris de l'intérêt des autres. Le harcèlement moral devient alors élément du jeu social.

#### 1.2.2. Le harcèlement moral comme élément du jeu social

L'entreprise est une mise en scène permanente avec un jeu d'acteurs économiques qui superpose les unités de lieu, de temps et d'action rendant les règles de conduite et de vie consubstantielles et insupportables pour certains. « *Si la violence et l'argent peuvent être mobilisés par les individus*

<sup>412</sup> Ministère chargé du Travail auprès de la population active, *Enquêtes SUMER 2003 et Conditions de travail 2005* [www.travail.gouv.fr/](http://www.travail.gouv.fr/) rubrique statistiques

<sup>413</sup> Sutton R., « Tolérance zéro pour les fumiers », *Expansion Management Review*, automne 2007, pp. 68 et s.

<sup>414</sup> Amartya Sen, « Éthique et économie », éditions PUF, novembre 1993, page 12

*pour faire faire à d'autres ce qu'ils souhaitent, la domination légitime est une modalité bien plus stable.*<sup>415</sup> »

### 1.2.2.1 Lieu social

Actuellement, non seulement l'entreprise superpose les règles de vie et de conduite, mais elle rédige également ses propres règles de gestion. C'est pour cela que les structures organisationnelles deviennent très complexes et qu'à l'heure actuelle la tendance est de faire cohabiter les règles privées et les règles publiques. Cet empilement dont les frontières s'estompent, induit que dans un environnement qui se complexifie à en devenir illisible pour la plupart des personnes, ce qui peut relever du harcèlement moral pourrait être justifié, même si légalement il ne peut pas être admis<sup>416</sup>. C'est en cela que la culture de l'entreprise devient prégnante. Non pas dans l'acceptation de ses rites, mythes et habitudes, mais par son enchevêtrement de directives supranationales, de textes nationaux, de code déontologiques et de modèles de management sans cesse renouvelés.

Ainsi l'entreprise va générer des règles implicites de gestion dans des paradigmes de pouvoirs hiérarchiques, techniques, managériaux, etc. et créer, de ce fait, des brouillages dans les notions d'autorité, de hiérarchie, de compétences avérées ou nécessaires, de discipline par l'interdisciplinarité obligatoire, de structures projets systématiques, et parfois tous ces paramètres réunis dans les centres de responsabilité déléguée. Ceci conduit certaines personnes ou gouvernances locales ou quelques potentats locaux etc. à apprécier leur niveau hiérarchique comme un agrandissement de leurs pouvoirs au détriment de celui des devoirs de leur fonction. De ce fait, le lien social est d'abord distendu, puis il disparaît.

### 1.2.2.2 Lien social

Toute entreprise est bien un noeud de liens sociaux contractuels tacites<sup>417</sup>. Chacun de ces hyperliens exprime des relations interpersonnelles, qui traduisent schématiquement deux types de relations :

---

<sup>415</sup> R. Wedberg., La sociologie économique de Max Weber: une introduction. In *Bruhns, H. Histoire et économie politique en Allemagne de Gustav Schmoller à Max Weber*. Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2004.p.64. Cf. V. Petit op.cit.

<sup>416</sup> Cf. « On achève bien les chevaux *They Shoot Horses, Don't They ?* ». Lors de la Grande Crise de 1929 des personnes participaient à des marathons où il fallait tout le temps (se) bouger pour espérer gagner quelque argent. Les participants étaient harcelés jusqu'au stress total par privation de sommeil et absence de réflexion.

<sup>417</sup> Approche contractuelle de l'entreprise : O. Williamson et R.Coase et l'analyse des coûts de transaction, la théorie de l'agence, Jensen et Meckling, 1976, théorie des droits de propriété.

– professionnelles et qui peuvent donc être hiérarchiques, fonctionnelles, systémiques, réticulaires, en groupes projets, etc.

– privées, c'est-à-dire inter-individuelles mais qui ne sont pas forcément générées à l'origine par des impératifs ou des obligations professionnelles. En revanche, les nouvelles exigences de réalisation des tâches et des activités dans le but d'atteindre une performance immédiate, vont faire évoluer les relations privées au gré des impératifs économiques et de l'affect des personnes.

Ces deux types de relations ne fonctionneront pas de manière indépendante dans le temps et dans l'espace<sup>418</sup> et feront le lit du harcèlement moral puis du stress. En effet, on réduit en même temps les délais de réaction au minimum dans les entreprises, et la frontière entre l'espace privé et l'espace professionnel par le TIC. Ainsi, ces relations au départ clivées, vont interagir, s'autoalimenter et rapidement sur-pondérer le stress, qui devient en même temps une cause et une conséquence du harcèlement moral.

### 1.2.3 Le stress cause et conséquence du harcèlement moral

Le stress<sup>419</sup> est appréhendé ici dans un contexte professionnel, bien que ses retombées soient sociales et financièrement sociétales.

Tableau à réinsérer

Il ressort de tous ces éléments une impression d'ambiguïté générale. « Ce n'est bien sûr pas parce qu'une décision doit résulter d'une analyse rationnelle des situations que l'ambiguïté, est à proscrire, ce serait oublier que la rationalité limitée des acteurs les rend, à la fois complexes et paradoxaux. En effet, en tant qu'acteur, ils exigent de savoir exactement ce qu'on attend d'eux et comme maîtres d'oeuvre ils sont plus sujets à l'ambiguïté. »<sup>420</sup> La plupart des salariés aiment leur travail puisqu'ils l'ont généralement choisi depuis le début de leurs études. Mais ils sont de plus en plus nombreux à ne plus pouvoir supporter les conditions dans lesquelles ils doivent l'exercer. Des recherches ont confirmé les catégories importantes de problèmes qui nuisent à l'organisation<sup>421</sup> :

---

<sup>418</sup> J. Barus M., « pouvoir : mythes et réalités », *Klincksieck, collection : rencontres dialectiques*, 1991

<sup>419</sup> Le terme de « stress » a été introduit pour la première fois par Hans Selye (1907-1982), endocrinologue autrichien. Pour Selye, le stress est une « réponse non spécifique de l'organisme face à une demande ».

[http://www.inrs.fr/hm/le\\_stress\\_au\\_travail.html](http://www.inrs.fr/hm/le_stress_au_travail.html)

<sup>420</sup> Lévy A. *La gouvernance des savoirs*, Éditions Gualino, Août 2003, page 147

<sup>421</sup> Brun J.P. « Pièce manquante du management » *Éditions organisation*, janvier 2009 pp 49

- rareté des moyens d'appréciation ;
- manque de soutien ;
- manque de respect ;
- difficulté de concilier travail et vie personnelle ;
- surcharge de travail ;
- absence de participation aux décisions ;
- ambiguïté des rôles.

Le harcèlement moral en entreprise est devenu un sujet complexe car les conditions de son développement viennent de trois niveaux : l'organisation, les pratiques de management et l'individu. On distingue cinq grands facteurs de stress et de harcèlement dans les entreprises<sup>422</sup> :

- la surcharge de travail, avec une demande excessive par rapport aux capacités naturelles des salariés ;
- les injonctions paradoxales entre le contrôle et l'innovation (autonomie et contrôle) ;
- le manque de reconnaissance, en ne localisant pas l'apport précis du salarié à l'entreprise ;
- l'amplification des comportements toxiques en acceptant l'absence de réaction face à des comportements visant à harceler des salariés ;
- l'isolement social du salarié que l'on marginalise (le dominant où le vainqueur a besoin du vaincu pour asseoir sa victoire).

Ces éléments ont formé une véritable nouvelle culture de l'entreprise fondée sur des interdits comme :

- l'interdit de l'émotion, le ressenti est plutôt caché dans des entreprises au sein desquelles tout le monde se veut stressé. En effet, l'augmentation des effectifs féminins dans les organisations s'est accompagnée bizarrement d'une masculinisation de la culture, et parler de ses faiblesses est maintenant très mal perçu ;
- l'interdit du corps souffrant qui est pourtant fortement marqué par la pénibilité psychique du travail ;
- l'interdit de la prise de recul, pour tenter la moindre action car les entreprises en état de stress doivent être hyper réactives. Ainsi, plus on semble en faire et plus cela fait bon effet. Dans ces cas-là, le problème n'est plus la valorisation en soi, mais ce qu'elle implique comme renoncement.

Le stress est donc lié à une situation professionnelle dont les conditions d'exercice sont mal vécues et où les exigences, (dans notre cas, professionnelles), dépassent les capacités des êtres à y faire face. De nos jours, les personnes sont particulièrement stressées parce qu'un

---

<sup>422</sup> Lefebvre B., « Développer et ancrer la prévention du stress au travail, placer l'individu au cœur du système » *Personnel*, 2009, op.cit.

effondrement des valeurs se rajoute à la crise économique et financière mondiale. En effet, la crise touche les personnes au niveau de leur survie. Par exemple, aux États-Unis 533.000 emplois ont été supprimés en novembre 2008 et 2 millions de chômeurs sont apparus depuis le début de l'année 2008. C'est symptomatique aussi d'une crise des valeurs, puisque les USA, parangon de la richesse, de l'opulence et de la création de valeur, n'ont jamais détruit autant d'emplois depuis 1945<sup>423</sup>. En France, au quatrième trimestre 2008, le taux de chômage a atteint 8,2 % soit, d'après l'INSEE, près de 2,2 millions de demandeurs d'emploi<sup>424</sup>. L'année 2009 commence donc avec de mauvais chiffres du chômage. Pour décembre 2008, on a inscrit 45.000 personnes en plus à l'ANPE par rapport à novembre 2008, mois qui avait déjà atteint un record par rapport à 2007, (soit 8.5 % et 64000 inscrits en plus dans les agences ANPE). Il faut noter que ce bond de 3.2 % s'ajoute aux hausses record des 7 mois précédents. L'année 2008 se conclut ainsi avec 200.000 chômeurs en plus par rapport à 2007. En 2009 on pourrait prévoir 600 000 destructions d'emplois.<sup>425</sup> Ces conditions sociales et économiques difficiles mettent les personnes en difficulté sur le plan social et professionnel. L'un n'étant plus le refuge de l'autre, « ceux qui ont encore un emploi » ressentent un gaspillage de leur vie lorsqu'ils n'ont plus de temps à consacrer à leur existence sociale. Ainsi, les modèles de management ayant montré l'intérêt de considérer les contraintes du marché dans l'entreprise, y font maintenant entrer la crise, et cette pression provient des nouveaux paradigmes de gestion des ressources humaines fondés sur des relations mal équilibrées entre dirigeants et subordonnés, clients et salariés : « ce dont souffrent les travailleurs c'est qu'on ne tient compte que des clients et des actionnaires. »<sup>426</sup> Actuellement, l'échec de l'entreprise à utiliser à bon escient les compétences des individus semble engendrer un état de stress dans la mesure où l'identité de la personne est remise en question par cette absence de capacité des entreprises à lui proposer des activités correspondant à ses qualifications. Or, « La conception de la rationalité fondée sur l'intérêt personnel suppose entre autre qu'on rejette catégoriquement la vision éthique de la motivation. »<sup>427</sup> Ainsi, le stress apparaît comme un indicateur fondamental de l'état de santé de l'entreprise. En effet, des situations environnementales identiques peuvent conduire des personnes ou des groupes d'individus à réagir de manière totalement différente au sein d'une même organisation. La gestion décentralisée et la responsabilité par

---

<sup>423</sup> Faujas A. et Lacombe C., *Le Monde*, 8 décembre 2008, p. 12

<sup>424</sup> *La Tribune*, 6 mars 2009 pages 6

<sup>425</sup> Heyer É., directeur de l'OFCE, *La Tribune* op. cit.

<sup>426</sup> Boisard P., *Le nouvel âge du travail*, Hachette littérature, 2009

<sup>427</sup> Sen A., op. cit. page 18

délégation de pouvoirs peuvent produire les résultats contraires à ceux que l'on pourrait attendre..

Lorsqu'au sein des entreprises, on accuse la charge de travail due à une diminution de la masse salariale d'être la cause principale du stress, on est en droit de se demander si cette règle n'est pas utilisée par les managers, faute de modèle de gestion de cette crise. En effet, le travail permet aux individus de se réaliser. Les facteurs de stress prendraient ainsi leurs sources à la fois au niveau du contexte organisationnel (relations personnelles, climat social, partage de valeurs, reconnaissance, sens, etc.) et du contenu du travail lui-même (intérêt, missions, objectifs, moyens, etc.). Considérer alors la surcharge de travail comme source de stress des salariés semble plus facile à justifier que la remise en cause ou l'échec des paradigmes de fonctionnement, motivation, implication des salariés, voire même l'*affectio societatis*, fondement du contrat d'entreprise.

Le choix d'un type d'organisation, qu'il soit très hiérarchisé et ne favorisant ni la coopération ni le décloisonnement, ou au contraire, complètement décentralisé, est dans tous les cas, stressant. Par exemple, la pression incessante du *reporting* est un mode de gestion des données, des informations, des renseignements donc des ressources humaines, à flux tendus. Or, le coût des ressources humaines et financières, nécessaires à l'établissement des comptes sociaux des entreprises<sup>428</sup> est disproportionné, compte tenu du peu d'analystes financiers qui y fondent leur jugement<sup>429</sup> et du peu de gens qui comprennent les subtilités de leur établissement<sup>430</sup>. Il faut rappeler que le stress n'est pas une maladie mais une fonction de l'organisme au même titre que toutes les autres. Le stress était défini comme un ensemble de réactions d'adaptation. Mais ce sont les situations paradoxales qui transforment ce stress naturel en situations ingérables et très prégnantes.<sup>431</sup> L'exemple doit venir des supérieurs hiérarchiques, et il faut éviter d'envoyer des messages négatifs à ses collaborateurs alors qu'il suffirait peut-être de proposer des suggestions d'amélioration. Les principaux motifs de stress et de pénibilité au travail proviennent d'un sentiment de confusion et de désorganisation souvent associé à des conflits internes, eux-mêmes à l'origine des dysfonctionnements dans le processus, et à une baisse de réactivité de l'organisation.

---

<sup>428</sup> Levy A. et Chatelain S. «Émergence et cheminement de la notion de juste valeur », *Revue du financier*, décembre 2008., pp. 45

<sup>429</sup> Levy A. et Bensimhon L., « Origine des krachs boursiers : proposition d'un modèle mimétique sous hypothèses comportementales et analyse du mimétisme légal » *Congrès international de finance*, Tunisie, Mars 2009.

<sup>430</sup> Lévy A. et Avare Ph. « IAS 7, est-elle en continuité ou rupture avec les tableaux de variation de trésorerie présentés en France, une traçabilité longitudinale sur 30 ans ? » *Journée de recherche sur les normes comptables et financière IFRS 2007*.

<sup>431</sup> Legeron P., « dompter votre stress », *Management*, octobre 2007

Le rôle des activités, les fonctions et les tâches ont eu tendance à changer très vite, mais les nouvelles affectations ne se sont pas accompagnées d'objectifs clairs (parce que la visibilité se raccourcit énormément) et de formation adaptée (parce que les budgets sont très serrés et les effectifs réduits), enfin un sentiment de perte de contrôle sur l'avenir et des centres de décision perçus comme inaccessibles.

Comme l'organisation peut être modifiée d'un jour à l'autre sans anticipation possible il y a perte de contrôle sur l'activité quotidienne ainsi que sur les prises de décision.

Les managers sont donc perçus comme étant très peu à l'écoute des problématiques propres de chaque *business unit*.

## 1.2.4 La gestion préoccupante du harcèlement moral

### 1.2.4.1 De manière générale

La préoccupation du gouvernement pour la problématique du stress au travail est apparue au début de la crise actuelle, donc en 2007, avec la vague de suicides dans les entreprises. « *Les risques psychosociaux posent des problèmes difficiles à localiser car ils prennent naissance là où les comportements psychiques individuels les plus intimes entrent en symbiose avec les comportements sociaux les plus complexes : ceux des personnes au travail* »<sup>432</sup>.

Longtemps les entreprises ont considéré avec de fausses bonnes raisons que : le stress était positif, qu'il prenait sa source dans la vie privée, que c'était un phénomène non pas organisationnel mais individuel et qu'après tout, « *ne suffit-il pas de sélectionner les individus les plus résistants, tant qu'ils résistent et de se séparer des autres* ».<sup>433</sup>

Seulement, le tableau de bord social, avec ses indicateurs classiques tel l'absentéisme, ne suffit plus à mesurer l'étendue du problème. En effet, pour améliorer la performance de l'entreprise, les managers se concentrent sur des indicateurs financiers exigés par les actionnaires et le marché. Or, la rationalité des marchés et des organes mondiaux de surveillance est remise en cause, parce que les acteurs se sont laissés aveugler par des croyances irrationnelles coûteuses.

Pourtant, sur le plan interne, si l'entreprise ne supporte que partiellement les coûts directs de la prise en charge médicale du stress, elle en assume les coûts indirects tels : pertes de production, coûts matériels, commerciaux, etc.

---

<sup>432</sup> Rapport Nasse-Legeron, mission pour le ministre du travail et des relations sociales et de la solidarité en mars 2008

<sup>433</sup> Trépo G., « le stress peut-il, doit-il être « géré » par les entreprises et comment », *Revue Personnel*, janvier 2009, n°19

De l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008, il ressort des liens de plus en plus évidents entre stress, bien-être au travail et performance.

Dans des organisations, de plus en plus limitées au niveau de leurs ressources, la création de valeur est fondée de plus en plus sur la réactivité et l'efficacité de la coopération dans le cadre de projets complexes. Dans ce cas, la qualité de l'activité consacrée au travail et la situation de confort qui devrait être ressentie par les salariés deviendraient des critères discriminants pour la performance, ainsi que des conditions pour induire un changement permanent.

Lorsque la situation se détériore dans les entreprises, comme c'est le cas actuellement, un sondage<sup>434</sup> montre que les tensions sociales portent sur des formes nouvelles de désengagement des salariés et une augmentation des conflits interpersonnels très chronophages.

Les tableaux de bord sociaux devraient avoir comme indicateurs : le refus de promotion, une augmentation de la noria, des postes résolument non pourvus, des refus de prime pour difficultés de gestion des équipes, l'état des malaises de l'encadrement pour non atteinte des objectifs, etc., qui peuvent s'avérer des formes subtiles de harcèlement, lorsqu'une personne ou une équipe en fait particulièrement les frais.

Les risques psychosociaux qui en découlent<sup>435</sup> sont la conséquence de tensions mal ou non régulées par l'organisation du travail. Ces situations sont devenues absolument pathogènes, au point que les systèmes de régulations antérieurs ne fonctionnent plus. Avec la crise actuelle, le changement récurrent, rémanent et sporadique au sein des organisations, bouleverse le travail collectif et la construction de perspectives professionnelles, au point que l'entraide n'est plus possible, les salariés perdent alors le sens du travail et les raisons de leur implication et des conflits interpersonnels deviennent fréquents.

De même les délégations de responsabilité conduisent à de gros problèmes de répartition de la charge de travail et les relations se trouvent dégradées, pour se plier à ces organisations trop simplifiées, impliquant un éloignement de l'encadrement qui ne peut plus réguler les situations de travail.

Le harcèlement moral, puis le stress viennent du fait que l'individu ne peut rester longtemps au coeur d'un système trépidant.

En effet le temps nécessaire à la prise de recul permettant à toute compétence d'inventer une réponse nouvelle face à un problème nouveau lié à l'environnement ne peut plus trouver sa place. Seul le résultat compte et la

---

<sup>434</sup> Commission ANDRH 2008

<sup>435</sup> Saler B., « Prévenir le stress et les risques psychosociaux travail » édition ANACT, Mai 2008

prise de recul avant l'action est considérée comme une hésitation néfaste à l'appréciation de la compétence.

Ces situations dramatiques se sont étendues rapidement aux cadres, au point que la notion de « stress positif » a été supprimée des accords sur le stress cités. De même on a considéré que l'organisation du travail et des processus de travail sont désormais définis comme des facteurs de stress potentiels.

#### 1.2.4.2 Particulièrement les cadres

Il n'y a pas que les opérationnels qui souffrent de stress à cause des cadres, car eux-mêmes ne vont pas bien. Selon une enquête<sup>436</sup> 78 % déclarent que leur charge de travail s'est alourdie au cours des dernières années et 70 % considèrent que leurs efforts ne sont pas reconnus.

Une hausse de la pression psychologique et plusieurs syndromes ont été mis à jour comme le *burn-out*, état d'épuisement nerveux que le repos ne suffit plus à réparer.<sup>437</sup>

Les effectifs de ce groupe socioprofessionnel ont connu une forte augmentation et l'accroissement des formations diplômantes, s'est accompagné d'une rapide féminisation, qui a eu pour effet d'abaisser ce niveau.

De ce fait, avec la crise, une concurrence s'est intensifiée et les perspectives de carrière se sont nettement réduites. Cela s'est accompagné d'exigences de compétences de plus en plus fortes, mais sans aucune garantie de promotion.

En même temps, sous l'influence des TIC et du poids croissant des marchés dans le financement des entreprises, l'organisation s'est très rapidement horizontalisée. Ainsi, la bureaucratie des grandes organisations au sens de Mintzberg et de type pyramidal au sens de Weber, a laissé place à une organisation floue composée d'experts de tous niveaux.

De ce fait, la pression provient moins de la hiérarchie que des nouvelles dépendances horizontales entre des personnes de compétences diverses.

Ainsi ces cadres tout en étant confrontés à cette nouvelle contrainte de, restent éloignés des décisions stratégiques.<sup>438</sup>

Le cadre semble avoir perdu sa légitimité et son poids face à deux autres partenaires prégnants que sont devenus l'actionnaire et le client. Il n'est plus préservé de la précarité de l'emploi et du chômage de longue durée.

---

<sup>436</sup> « conditions de travail : les cadres déboussolés », *Santé et Travail* numéro 64, octobre 2008.

<sup>437</sup> Martinache L., « cadres en perte de confiance ? », *Alternatives Économiques*, n° 277, février 2009, p. 68

<sup>438</sup> Dupuis F., « la fatigue des élites », *La République des Idées*, éditeur le seuil, 2005

La bureaucratie que l'on trouve dans l'Administration, joue un rôle protecteur et son effacement des entreprises privées semble déverrouiller les critères de performance, objectifs de toutes les sociétés<sup>439</sup>.

C'est la raison pour laquelle ces cadres n'ont pas renâclé lorsque les États ont repris la barre des sociétés dans le secteur économique et particulièrement financier, réinstaurant la notion de service public en tant qu'outil de cohésion sociale. C'était l'expression d'une rébellion improbable il y a encore peu de temps. Mais cette socialisation recherchée doit être fonction de la reconstruction d'un paradigme de réalité, par ceux qui en ont retenu les caractéristiques, apparaissant comme les plus significatives. Il s'agit donc d'un idéal-type rationnel.

Malgré la mondialisation, tous les pays ne sont pas également touchés par les contraintes liées au travail. La culture reste un contre-pouvoir. En effet, aux États-Unis par exemple la culture est jugée modeste et est plutôt tournée vers la performance, de même que le management : il y a donc harmonie et il semblerait que les suicides aient été relativement bas et la confiance en l'avenir relativement élevée. En France, au contraire la culture est ancestrale et humaniste et le management a été façonné par cette culture, il y a donc un véritable découplage comme c'est aussi le cas au Japon. Aussi, si l'on veut améliorer la performance des organisations on ne peut pas s'appuyer sur le harcèlement moral et l'acculturation mais au contraire sur la grande qualité des ressources humaines et des idées humanistes.

La pseudo-chasse aux effectifs dite chasse aux sureffectifs, a eu comme conséquence une intensification du travail et la réduction du temps de travail, qui a entraîné une compression des tâches à accomplir et dans un temps toujours plus court. Ces éléments objectifs se rajoutent bien évidemment aux éléments subjectifs sur la qualité du travail et les conditions du harcèlement moral.

Les responsables du management ne se remettent pourtant pas en cause, car leur premier réflexe est de dire que les gens qui vont le plus mal sont encore ceux qui n'ont pas de travail. Comme le travail n'est plus figé, il est impossible de tout prévoir et il existe de nombreuses variables, dont ne tiennent pas compte les managers des entreprises.

Il est pourtant possible de lier compétence et stress, ainsi que compétence et prise de décision. En effet « agir avec compétence signifie, en particulier, gérer son potentiel de ressources et donc gérer ses émotions » et « agir avec compétence en situation d'urgence, c'est prendre des décisions pertinentes »<sup>440</sup>.

---

<sup>439</sup> Ehrenberg A., « *le culte de la performance* », éditeur Calmann-Lévy, 1991

<sup>440</sup> Leboterf G., « *Repenser la compétence* » Éditions Eyrolles, 2008

Dans la situation de crise actuelle, être compétent c'est posséder suffisamment de potentiel pour contrebalancer les effets négatifs de l'environnement et des inhibitions provoquées tant par le stress que par le harcèlement. C'est en prenant conscience de ses propres compétences et de ses valeurs que l'on peut retrouver confiance en soi et devenir capable d'utiliser ses ressources personnelles.

## 2. MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET CRISE

### 2.1 Management des ressources

#### 2.1.1 Management consubstantiel des ressources humaines et financières

Il paraît de plus en plus difficile de concilier dans les organisations en crise, une logique de gestion des ressources humaines qui cherchent à valoriser la culture, la formation, la participation, le développement de soi, l'apprentissage tout au long de la vie, les cercles de qualité, le dialogue social, le projet d'établissement, etc. avec des impératifs à très court terme, de rentabilité financière, de flexibilité, création de valeur, etc.

En France, jusqu'aux années 80, l'entreprise était plus efficace parce que elle se voulait, plus humaine.

En 1983, les pouvoirs publics avaient instauré « l'expression des salariés » par le biais des lois Auroux<sup>441</sup>.

Dans les grandes organisations se sont alors développés : la communication interne, les projets d'entreprise, l'enrichissement des tâches, voire l'organisation qualifiante. La fonction personnelle quittait ainsi ses cantonnements juridiques et administratifs, pour se diriger vers une logique d'organisation résolument sociale.

De même, en réponse aux anciens modèles d'optimisation de la création de richesses, de nouveaux modèles de gestion sont apparus, tel que celui fondé sur la répartition de la « productivité globale »<sup>442</sup> et sa répartition, non pas réduit au seul facteur financier, mais élargi à toutes les parties sociétales concernées.

A cette époque, on a pris conscience d'une importante productivité de la main-d'œuvre comparée à une productivité de l'investissement plutôt faible.

---

<sup>441</sup> Elles transformaient les relations de travail en France, en accentuant la responsabilisation des acteurs sociaux, salariés, syndicats et chefs d'entreprise, etc. avec deux idées majeures, 1. une extension de la « citoyenneté » à l'entreprise : "*citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans l'entreprise*", 2. le droit du travail stimulait les initiatives individuelles et collectives, et non pas les brider, "*si les travailleurs doivent devenir les acteurs du changement dans l'entreprise*".

<sup>442</sup> Centre d'Étude des Revenus et des Coûts

En toute logique les gains de productivité, ayant comme origine la main-d'œuvre, auraient du lui être affectés, et ne pas profiter aux investisseurs<sup>443</sup>.

Mais la baisse tendancielle des taux de profit devenant insupportable aux détenteurs de capitaux dans le contexte de la mondialisation, le facteur travail a été sacrifié au profit du capital

Ainsi les outils de gestion, dont se sont dotés les responsables pour assurer la performance attendue par les actionnaires, ont fini par modifier fortement les choix organisationnels. Et les nouveaux modèles venus d'outre Atlantique se sont montrés particulièrement inaptes à répondre à la crise. Un conflit apparaît alors entre la gestion sociale et la gestion financière, cette dernière semblant ne pouvoir se développer que si on réduisait le social à un simple coût. Cela a donné à l'efficacité, une dimension « court termiste », où l'augmentation permanente de la productivité serait essentielle à la rentabilité, justifiant les réductions de personnels, les délocalisations, la chasse aux compétences clés très coûteuses mais pas forcément rapidement rentables, etc.

C'est pourtant une vision déficiente des modèles de performance, que de mesurer le travail à son coût, sans avoir pu élaborer des modèles d'évaluation de ce qu'il rapporte en termes de : valeur ajoutée, d'innovations avérées, de compétences clés, de qualité totale, de développement social et responsable, etc.

C'est donc une réelle pathologie sociale, de n'avoir pu ni prévoir ni endiguer la crise économique et financière, et de n'avoir mis en place qu'une sophistication infinie des modèles de rentabilité du capital.

Finalement le stress, comme pathologie organisationnelle, était prémonitoire de la dépression financière.

## 2.1.2 Pathologie de la gestion des ressources humaines

### 2.1.2.1 Le stress, une pathologie ?

Le stress, est une « tension, perturbation physique ou psychologique due à des agents agresseurs variés »<sup>444</sup>. Dans le cadre d'organisations professionnelles structurées, on peut donc assimiler l'état de stress à un harcèlement moral spécifique.

Dans les organisations, ce phénomène est un cercle vicieux et pas du tout vertueux. C'est pourquoi la notion de « stress positif » a été retirée de la directive européenne de 2004.

---

<sup>443</sup> Beaujolin R., « la performance contre les ressources humaines », *Sciences Humaines* numéro 39, décembre 98 pages 34 et s.

<sup>444</sup> Dictionnaire de la langue française

Ce stress exprime un déséquilibre néfaste entre la perception des contraintes environnementales et la perception qu'une personne possède de ses ressources pour y pallier. Bien que l'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress affectent la santé physique, l'organisation et la performance.

On retrouve dans cette définition trois aspects importants :

- les facteurs de stress, c'est-à-dire les conditions de travail astreignantes, qui présument des situations de harcèlement moral,
- la personne qui va sur-réagir au problème, avec son psychisme puis son corps,
- les effets sur, d'une part, la santé et les comportements des personnes, et, d'autre part, sur l'entreprise.<sup>445</sup>

Dans une situation de stress, le salarié peut pour réagir, devenir hyper combatif et tomber dans une espèce de paranoïa au travail, dans laquelle il veut entraîner les autres. Il peut aussi être complètement épuisé, fatigué, se sentir dévalorisé et même coupable. La première situation préfigure d'ailleurs souvent la seconde. Donc, le harcèlement moral est dans tous les cas, un état de dépression qui empêche le sujet de réagir avec la distance nécessaire pour traiter les problèmes.

Le salarié stressé va apparaître comme l'artisan de son malheur, car il va perdre confiance en lui et, bien évidemment, avoir les plus grandes difficultés à prendre des initiatives et des décisions. Il se disqualifie.

La notion de qualification qui avait longtemps été demandée aux salariés, s'est transformée en une notion de compétences clés<sup>446</sup>.

La qualification étant l'aptitude de quelqu'un à appliquer ce qu'il sait, la compétence, est sa propension à imaginer des solutions pour résoudre des problèmes inattendus.

Le stress ne peut donc être qu'une entrave à la compétence, car il empêche ce recul nécessaire pour prendre des décisions en pleine confiance.

L'augmentation de plus de 10 % des arrêts de travail en France, malgré la chasse systématique qui a été faite par les organismes sociaux contre les abus, montre bien que le climat social se détériore sensiblement. Le coût de l'absentéisme pour dépression, qu'il soit direct pour l'entreprise ou indirect au niveau de la société est extrêmement élevé.<sup>447</sup>

Il ne faut pas oublier qu'une des spécificités du harcèlement moral dans une organisation, est qu'il se déroule dans un huis clos social. Donc, c'est une pathologie de la solitude, qui ne peut être prise en charge que collectivement, par l'organisation, à la condition qu'elle le veuille.

---

<sup>445</sup> Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Cf URL

<sup>446</sup> Hamel G. et Prahalad C. K., "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May/June, 1990, pp.79-91

<sup>447</sup> Leymann H., « *Mobbing, la persécution au travail* », Éditions du Seuil, 1996

Cette prise en charge collective permettrait de faire la part entre, une situation conflictuelle locale et sporadique ou bien au contraire, une stratégie délibérée de gestion mutilante des ressources humaines. Cette dernière permettrait à l'entreprise de se débarrasser de salariés sans en payer le coût social.

Il est évident que certains harceleurs sont de connivence avec les directions pour dégraisser l'entreprise, et même si cela n'est pas le cas, le harceleur est souvent une personne bien intégrée dans la hiérarchie, qui trouve ainsi une justification financière à ses actions.

Mais cette dégradation des relations sociales dans le travail prend souvent sa source dans des dysfonctionnements et des problèmes organisationnels. Par exemple, il y a une augmentation des pouvoirs dans l'entreprise et une diminution des contre-pouvoirs.

Comme il a été prouvé dans les modèles de management que 80 % des coûts se situent en amont de la réalisation des produits, de la même manière la résolution de cette pathologie se situe également en amont de la situation personnelle du salarié. Donc, seules des pratiques de coopération, pourraient pallier ce genre de dérive, or on assiste au contraire, à une individualisation grandissante de chacun des membres de l'entreprise, avec comme corollaire son lot de conflits inter subjectifs, de pratiques cyniques banalisées, de perversités, etc. généralement consubstantiel avec la dégradation du corps social, mais qui se déversent sur le milieu professionnel. Il est alors facile d'avoir une position hiérarchique dans l'entreprise et de trouver une certaine légitimité aux agissements des harceleurs.<sup>448</sup>

Ce harcèlement moral est une maltraitance aux personnes. Il peut être conscient ou non, mais il est fondé sur la sacralisation de nouvelles valeurs impersonnelles, immatérielles, abstraites, en opposition aux vertus reconnues du travail.

De ce fait, l'acceptation du coût du risque psychosocial peut paraître compensée par l'absence de revendication sociale du fait : d'absence de plan de carrière, d'un horizon économique menaçant, d'une précarité des situations, etc.<sup>449</sup>

L'organisation de la domination est systématique et non plus locale : c'est la crise ! Mais de quoi ?..

### 2.1.2.2 Les formes de domination Weberiennes

La domination sous toutes ses formes n'est pas nouvelle et les grecs avaient légitimé le statut d'esclave.

---

<sup>448</sup> Peze G. « la fabrique des harceleurs » *Performances*, décembre 2001, P. 8 et S.

<sup>449</sup> Laporte P., « gestion du risque psychosocial, de l'obligation de moyens l'obligation de résultat », *Personnel*, février 2009 pp. 122 et suivantes

Weber a beaucoup écrit sur les formes anciennes et nouvelles de la domination. Pour lui, elle consiste à : *«trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus. Il ne s'agit pas cependant de n'importe quelle chance d'exercer "puissance" et "influence" sur d'autres individus. La domination peut reposer... sur les motifs les plus divers de docilité : de la morne habitude, aux pures considérations rationnelles en finalité. Tout véritable rapport de domination comporte un minimum de volonté d'obéir<sup>450</sup>, par conséquent un intérêt extérieur ou intérieur à obéir »*<sup>451</sup>.

Pour Weber comme pour les Grecs, il existe une domination légitime provenant de dominations assises sur une croyance partagée en leur légitimité : *« toutes les dominations cherchent à éveiller et à entretenir la croyance en leur légitimité (...) le genre de légitimité revendiquée, le type d'obéissance de la direction administrative destiné à le garantir et le caractère de l'exercice de la domination sont fondamentalement différents et avec eux son action. »*<sup>452</sup>.

Pour Weber, il y a donc trois types de domination « légitime »<sup>453</sup> :

– La domination légale ou statutaire qui a un caractère rationnel. Elle repose sur la croyance en la légalité des règlements et du droit de donner des directives que s'arrogent ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens. Le terme de « domination légitime » signifie que la légitimité de commander repose pour le détenteur du pouvoir, sur une règle fixée rationnellement et établie par contrat ou imposée. La légitimité de fixation de ces règles, repose à son tour sur une « constitution » établie ou interprétée rationnellement. Le commandement est émis non pas au nom d'une autorité personnelle, mais au nom d'une norme impersonnelle. L'injonction d'un commandement représente elle-même l'obéissance à l'égard d'une norme et non pas un libre arbitre, une grâce ou un privilège... les membres du groupement font face à une hiérarchie de « supérieurs » auxquels ils peuvent adresser leurs plaintes mais par la « voie hiérarchique » ;

– La domination traditionnelle qui repose sur la croyance quotidienne en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité. On obéit au détenteur du pouvoir désigné par la tradition et on est assujéti à celle-ci, en vertu du respect qui lui est dû, par tradition ;

---

<sup>450</sup> Pour Weber : «L'obéissance signifie que l'action de celui qui obéit se déroule en substance, comme s'il avait fait du contenu de l'ordre la maxime de sa conduite, et cela simplement de par le rapport formel d'obéissance, sans considérer la valeur ou la non valeur de l'ordre » WEBER, M., Économie et société, tomes 1 et 2. Paris: Plon, (collection Pocket), 1995, WEBER, M., Le savant et le politique. Paris : UGE, 10/18, 1995 ; Valérie PETIT, « Du charisme pour diriger ?... » Thèse soutenue au Cnam en Septembre 2006, p. 65 et s.

<sup>451</sup> Weber, 1995, p.289

<sup>452</sup> Weber, 1995, p.285

<sup>453</sup> Cf. Petit, V. thèse citée p65

– La domination charismatique qui repose sur une soumission « extraordinaire » à une personne, ou encore émanant d'ordres révélés ou émis par celle-ci. On obéit au chef, en vertu de la confiance personnelle en sa révélation, à son héroïsme ou à sa valeur exemplaire, et dans l'étendue de la validité de la croyance en son charisme »<sup>454</sup> La domination charismatique repose entièrement sur une croyance dans la qualité extraordinaire d'un individu : « *La reconnaissance par ceux qui sont dominés, reconnaissance libre, garantie par la confirmation (à l'origine, toujours par le prodige) née de l'abandon à la révélation, à la vénération du héros, à la confiance en la personne du chef, décide de la validité du charisme (...) reconnaissance qui est psychologiquement, un abandon tout à fait personnel, plein de foi, né ou bien de l'enthousiasme ou bien de la nécessité et de l'espoir* »<sup>455</sup>

Pour Weber cette croyance induit chez ceux qui croient au chef charismatique, un bouleversement intérieur profond, qui au-delà d'une simple effervescence émotionnelle remet en cause leurs représentations du monde.

Weber précise bien que, dans le cadre de l'explication des comportements économiques: « *toute domination n'utilise pas des moyens économiques. Bien moins encore toutes les dominations n'ont pas de buts économiques. Mais toute domination requiert normalement (pas toujours cependant) un état-major d'individus (direction administrative), c'est-à-dire la chance (normalement) assurée d'exercer une action spécifique, instaurer pour réaliser ses ordonnances générales et ses ordres concrets – individus déterminés et obéissants fidèlement. Cette direction administrative peut être astreinte à obéir aux détenteurs du pouvoir par la seule coutume, ou par des motifs purement affectifs, ou encore par des intérêts matériels ou des mobiles idéaux. La nature de ces motifs détermine dans une large mesure le type de domination* »<sup>456</sup>.

Weber souligne ici une autre opposition fondamentale qui ordonne sa typologie de la domination légitime : le caractère quotidien. Ce qui oppose tradition et charisme, c'est que le premier vise la conservation du quotidien, tandis que le second est désiré pour son caractère extraordinaire.

C'est à ce niveau que le quotidien permet de légitimer toute forme de domination dont le harcèlement moral, alors que la domination par « admiration » est une croyance à l'enchantement du monde.

Les oppositions entre le charisme et la tradition puis entre la tradition et la rationalité légale existent. Mais la tradition et la rationalité ne vont pas de

---

<sup>454</sup> Weber, op.cit., p.289-290

<sup>455</sup> Weber, op.cit.1995, p.321

<sup>456</sup> Weber, op.cit., p.538

pair avec le charisme, car elles ont pour dessein la pérennisation de l'entreprise au quotidien.

La crise financière actuelle et mondiale est l'archétype d'un désenchantement du monde,<sup>457</sup> au sens du magique chez Weber, qui se rajoute aux deux autres formes de domination habituelles.

## Problème social et question sociétale

L'entreprise est considérée comme un lieu de constitution du lien social. Elle n'est pas seulement un lieu de création de valeur ou de richesse, c'est aussi un lieu d'identité. De ce fait les ruptures ne sont pas simplement identifiables comme des seuls problèmes de management ou de gestion des ressources humaines.

Est-ce le monde du travail qui empiète sur celui du social, ou est-ce que simplement les structures traditionnelles de notre société, avec notamment celles de la famille qui, en tant que valeur refuge, délaissent les liens du sang pour des liens du sens ? En tout cas, l'entreprise s'est transformée en un espace où se constitue un lien social fort.<sup>458</sup>

Le travail est devenu beaucoup plus immatériel et la valeur des entreprises se trouve dans ses actifs intangibles, sans lesquels la modernisation des économies n'aurait aucun sens.

De ce fait, à l'individualisation et à l'isolement des travailleurs s'adjoint une part grandissante de subjectivité et de préoccupations sociales.

## L'individualisme

La multiplication des statuts sur un même lieu de travail facilite la mise en compétition des salariés et conduit à un recul des solidarités. En effet, la noria, le changement de désignation des postes, les promotions verticales ou latérales, les mutations, etc. ont désolidarisé les personnes et les appartenances collectives. C'est une nécessité absolue pour chacun, de s'allier à la cause de l'entreprise, plutôt qu'à une cause commune par groupes, genres, niveaux hiérarchiques, spécialités, etc.

On imagine que chacun, dans l'organisation, est capable de négocier tout seul sa carrière, ses relations clients, ses relations hiérarchiques, ses revenus, etc. car c'est le « modèle du cadre responsable et compétent » qui est proposé comme parangon à chaque salarié, à tous les niveaux de la hiérarchie.

---

<sup>457</sup> Gauchet M., *Le Désenchantement du monde. Une histoire politique de la religion*, Gallimard, Paris, 1985

Stiegler B., *Réenchâter le monde: la valeur esprit contre le populisme industriel*, Flammarion, Paris, 2006

<sup>458</sup> Castel R., « *la métamorphose de la question sociale* », éditions fayard, 1995

En même temps que l'on développe des services de formation en ligne, tout au long de la vie, se crée un flou sur la définition des postes, sur les qualifications requises, etc. et les salariés ont du mal à obtenir des informations précises sur ce qu'ils doivent faire, avec qui, pourquoi, comment, pour quand, etc.

Les informations contenues dans les journaux d'entreprise sont plutôt des exhortations à la prise de conscience des risques que les salariés pourraient faire courir à l'entreprise ou des dangers encourus par celle-ci. Actuellement, les cercles de qualité, les groupes d'expression le projet d'entreprise lui-même, sont autant de démarches pour faire comprendre aux salariés les contraintes de l'entreprise, au lieu de montrer à chacun quelle est sa place au sein de la société et quelle sorte d'aide il peut en attendre.

On ne trouve actuellement dans les entreprises aucun projet alternatif : on se soumet ou on est démis. La confrontation, le débat, la négociation sur les enjeux, etc. ont été écartés, la règle est devenue : la persuasion<sup>459</sup>.

Avec la gestion par « prix de cessions internes » on a voulu encore plus, faire prendre conscience aux salariés des contraintes de l'entreprise. On a fait entrer le client dans l'entreprise comme une conscience. D'exogène, il est devenu endogène, avec comme conséquence de se voir imposer ses contraintes, supposées ou réelles et de soumettre l'entreprise à des politiques sociales inenvisageables il y a encore peu de temps (externalisation, délocalisation, downsizing, abandon d'activités, fermeture d'usines, proposition de reclassement *off shore* inacceptables, etc.) Ces nouvelles politiques ont laissé les salariés, supporter le poids des conséquences sociales, pour des choix stratégiques desquels ils ont été exclus.

La soumission aux clients est devenue un consensus incontournable.

Du temps du taylorisme, le malaise des salariés était dû à une organisation du travail qui les considérait comme de simples robots. Actuellement le harcèlement moral vient du fait que chaque salarié pense que son malaise vient de ses insuffisances et non pas d'une organisation du travail incohérente et en tension. De robots, ils sont devenus des actifs immatériels.

### 2.1.3. Les hommes sont gérés comme des actifs immatériels

#### 2.1.3.1 L'entreprise post fordiste

Ford disait pourtant : « enlevez-moi les banques, les machines, les usines et laissez-moi mes hommes : je redémarre demain matin »<sup>460</sup>.

---

<sup>459</sup> Paturel D., « la souffrance au travail, donnée essentielle du social » *Performances* op.cit.

<sup>460</sup> *Personnel* 2009, op.cit. p. 68

Depuis, l'entreprise post fordiste a essayé de maîtriser les données en amont qui permettaient de mieux fabriquer les produits.

Or, de manière accélérée les entreprises se sont toutes mises à vouloir maîtriser l'aval du processus. Elles essaient déjà de vendre des produits, avant même qu'ils ne soient fabriqués. Elles se sont donc tournées résolument vers la commercialisation des services et le financement de la production, avec les conséquences que l'on connaît sur l'état de la finance mondiale. Il a donc fallu que chaque entreprise gère une quantité très importante d'informations pour asseoir sa stratégie. Face à cette production de masse d'informations l'entreprise moderne recherche surtout la singularité. La conséquence est que le contenu des tâches n'étant plus essentiel il s'agit d'être réactif, impulsif, etc. pour augmenter la flexibilité et gérer les informations. . On se doit d'assurer un aller-retour continu et sporadique entre les informations reçues des consommateurs et celles que l'on doit transmettre aux producteurs.

La sphère immatérielle du travail génère d'abord un rapport social particulier tourné vers l'innovation et ne se traduit en valeur économique, que plus tard, au moment de la production<sup>461</sup>.

Ce rapport à la production n'est pas une simple évolution du lien social mais bien une nouvelle psychologisation des rapports sociaux. La prescription de toute activité devient une prescription de la subjectivité. Donc il y a intériorisation de conflits de critères, associée à des objectifs souvent inatteignables en période de récession. Nous sommes donc en présence d'une gestion par injonctions paradoxales, puisqu'en même temps il est demandé de prendre des responsabilités à tous les niveaux et de ne pas avoir d'implication affective.

Le harcèlement moral est donc la conséquence, d'une part, d'une absence de reconnaissance de la mobilisation de la subjectivité dans le cadre d'activités professionnelles<sup>462</sup> et, d'autre part, d'une confusion entre la sphère professionnelle et l'environnement personnel.

Dans la gestion des ressources humaines, la relation verticale, au sens de Mintzberg qui lie la hiérarchie aux subalternes devient incompréhensible et en tout cas inappropriée du moment où l'individualisation devient la référence.

On veut faire croire aujourd'hui que chacun devient responsable de l'avenir de l'entreprise, donc du sien. L'alerte éthique appliquée au profit de tous, l'est, en fait, aux dépens de chacun.

---

<sup>461</sup> R. Caste cité

<sup>462</sup> Dejours Ch., « *souffrance en France* », seuil, 1998

### 2.1.3.2 L'échec de l'alerte éthique en France

Le *Whistleblowing* et un système d'alerte mis en place dans les grandes entreprises, qui impose aux salariés une charte éthique et un code de bonne conduite. Cela obligerait donc tout collaborateur à participer activement à la défense de cette charte éthique.

Ce système d'alerte éthique est lié à la loi américaine Sarbanes-Oxley de 2002 qui s'imposait à toutes les entreprises américaines et à leurs filiales cotées à New York.

Le risque de fracture sociale étant patent, en 2005 la CNIL refusait la mise en oeuvre de cette alerte éthique prétextant qu'il s'agissait d'un «système organisé de délation professionnelle». La notion « d'éthique des affaires » est une notion polysémique qui devrait nécessiter l'accord de tous les acteurs de l'entreprise sur sa définition et ses applications<sup>463</sup>.

Le dispositif d'alerte éthique invite en fait, les salariés à participer aux côtés des directions à la protection de l'entreprise dans le but avoué d'améliorer ses performances.

Par exemple le risque d'image est particulièrement cité. Il s'agit d'éviter toute médiatisation de problèmes internes et de jeter l'opprobre sur l'image que l'entreprise a eu tant de mal à construire. De la sorte, le système d'alerte éthique permet de régler au sein de l'entreprise, les difficultés que certains pourraient y rencontrer, en évitant surtout les dommages que pourraient causer des révélations à l'extérieur de comportements déviant<sup>464</sup>.

L'atteinte de l'image de l'entreprise est devenue suffisamment obsédante pour que la publication des états financiers soit confiée aux services de la communication dans beaucoup d'entreprises.

Cela veut dire qu'il y a toute une rhétorique qui vise à convaincre tous les salariés du bien-fondé d'une pratique d'alerte, mais qu'elle doit montrer une confiance totale des salariés dans les valeurs de l'entreprise.

Donc, on ne peut alerter que pour la protection de l'entreprise et le développement de ses performances.

Appartenir à une entreprise c'est être soudé autour des valeurs qu'elle prône. Toute atteinte à sa valeur générale peut être qualifiée de déloyale<sup>465</sup>.

Il ressort d'une enquête<sup>466</sup> que si le système d'alerte éthique ne fonctionne pas bien dans les entreprises françaises, c'est à cause d'un problème culturel et social, à cause de la moralité des salariés.

---

<sup>463</sup> Boltenski L. et Thevenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991

<sup>464</sup> Cercle Éthique des Affaires, «Whistleblowing : quel système d'alerte éthique pour les entreprises ? » *Les cahiers de l'éthique*, éditions Le cercle éthique des affaires, numéro 2, mars 2005

<sup>465</sup> CNIL, délibération du 26 mai 2005 numéro 110 et 111

<sup>466</sup> M.-H. Larue, *Gérer et Comprendre*, septembre 2007 numéro 89 pages 24 et suivantes

Culturellement, les salariés français craignent en effet de restaurer la délation dans les entreprises françaises comme dans les années 40 : « *ce n'est pas à moi de faire la police, ce n'est pas mon boulot, l'entreprise n'a qu'à faire son travail* ». Mais c'est aussi en situation de crise une position plutôt opportuniste, évitant le risque de : « reclassement inadapté dans l'entreprise, licenciement sec, harcèlement moral, difficulté de retrouver un emploi ». <sup>467</sup>

Culturellement, il existe une autre cause à cet échec de l'alerte éthique, c'est celle qui relève de la morale transcendantale : « *on ne rapporte pas, ce n'est pas bien* ».

Les salariés français n'ont pas encore du fait de leur histoire, la volonté de s'opposer à des faits délictueux en les dénonçant quel que soit le prix à payer.

La coopération demandée aux salariés oblige des relations loyales envers l'entreprise, sans remettre en cause la légitimité des managers. Ainsi la confiance et la loyauté deviennent un sentiment moral qui repose sur la culture de l'entreprise qui encapsulerait les autres.

Il y a donc dans les entreprises un amalgame entre la moralité des personnes qui y travaillent et l'éthique de l'entreprise. En temps de crise, les discours lénifiants ne passent plus et deviennent même incompréhensibles <sup>468</sup>

Ainsi, l'alerte éthique, loin d'être gratuite, ne se justifie pour le salarié que s'il trouve dans ce management par domination et harcèlement au travail, l'acceptation de ces désespérances. <sup>469</sup>

#### 2.1.4 Coût total du stress et harcèlement moral

Comme on pouvait s'y attendre, le stress et le harcèlement moral ont un coût certain pour l'organisation. Ce coût ne peut être direct ou indirect, fixe ou variable, explicite ou implicite, quantifiable et simplement mesurable, etc. car ses dommages peuvent relever d'un paradigme social et non d'un modèle de calcul. <sup>470</sup>

---

<sup>467</sup> M.-H. Larue op.cit.

<sup>468</sup> Le Groupe Total a annoncé des bénéfices record pour 2008. Il réalise même le plus gros profit jamais réalisé par un groupe français. Il se dit confiant dans la capacité à traverser une crise économique majeure. Il a affiché un résultat net de 13,9 milliards d'euros, donc en hausse de 14 % par rapport à 2007 mais cela n'a pas empêché son cours de chuter de 40% depuis le début de l'année et de justifier un plan social !

<sup>469</sup> Courpasson D., *L'action contrainte, organisations libérales et domination*. PUF, 2000.

<sup>470</sup> Sutton N., « *The No Asshole Rule : Building a civilized Workplace and surviving One That Isn't*, " Warner Business Book, 2007

Coûts éventuels à prendre en compte	
Sur le plan des victimes et témoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perte de concentration des salariés : trop d'efforts dévolus à fuir ou affronter des rencontres pénibles, à éviter les blâmes, au détriment de l'activité à accomplir</li> <li>– Perte de spontanéité : insécurité psychologique et climat de peur découragent les salariés d'apporter des suggestions et d'apprendre de leurs échecs</li> <li>– Perte de motivation et d'énergie au travail</li> <li>– Effets induits par le stress sur la santé physique et psychique</li> <li>– Transformation du persécuté à son tour en persécuteur au bout d'un certain temps</li> <li>– Développement de l'absentéisme et à rotation rapide du personnel</li> </ul>
Sur le plan des harceleurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hésitations des victimes et des témoins à collaborer ou à communiquer de mauvaises nouvelles</li> <li>– Représailles de la part des victimes et des témoins</li> <li>– Humiliation quand leurs forfaits sont portés au grand jour</li> <li>– Perte d'emploi</li> <li>– Conséquences à long terme sur leur carrière</li> </ul>
Sur le plan du management	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Temps passé à calmer, conseiller ou remettre les persécuteurs à leur place ;</li> <li>– Temps passé à apaiser les victimes</li> <li>– Temps passé à réorganiser les départements et les équipes pour minimiser les dégâts</li> <li>– Temps passé à recruter et former des remplaçants, après le départ des persécuteurs et de leurs victimes</li> </ul>
Gestion des ressources humaines et frais de justice	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maîtrise de soi et autres stages susceptibles d'amender une personnalité tyrannique</li> <li>– Coût des procédures juridiques internes et externes</li> <li>– Procès engagés par les victimes et dédommagements pécuniaires</li> <li>– Procès engagé par les persécuteurs est gagné par eux pour licenciement abusif</li> </ul>

Effet sur l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moins de créativité et d'innovation</li> <li>- Moins d'efforts spontanés</li> <li>- Compétition interne malsaine</li> <li>- Moins de coopération de la part des autres entreprises de leurs salariés</li> <li>- Tarifs plus élevés imposés par les autres entreprises</li> <li>- Moindre attractivité pour les salariés compétents</li> </ul>
--------------------------	--

Ces coûts sont pourtant bien réels. « Une étude de l'INRS faite en 2000 en France estimait que le coût direct et indirect du stress peut être évalué entre 830 et 1 656 millions d'euros par an, ce qui équivaut à 10 à 20 % du budget de la branche accidents du travail / maladies professionnelles de la Sécurité sociale. Il s'agit d'une estimation a minima ne prenant en compte qu'un seul facteur de stress »<sup>471</sup>.

Ces coûts sont pourtant des « coûts cachés » dont les montants sont très mesurés dans les entreprises, car difficiles à calculer<sup>472</sup>

## 2.2 Crise financière et normes internationales

### 2.2.1 Crise financière et économique

A partir des années 70, des secteurs entiers de l'industrie sont touchés par une crise. On pouvait alors déjà se demander comment concilier la logique sociale et la logique économique. Après mai 68 plusieurs secteurs industriels ont été atteints par la crise économique.

Le rêve<sup>473</sup> d'une grande entreprise intégrée et intégratrice était en train de disparaître, par exemple dans des secteurs comme la sidérurgie, le textile, l'automobile et bien d'autres secteurs phares. Ce bouleversement est apparu au moment où les entreprises abordent un nouveau discours social avec le passage de la fonction à la gestion du personnel et des emplois, à celle de gestion des ressources humaines. On a vu apparaître une organisation repensée basée sur des personnes très alignées dans un processus plus économique que social.

A partir des années 90, on a vu apparaître des nouvelles formes de calcul entre le travail et la performance. Avec la déréglementation des marchés financiers, il a fallu attirer les investisseurs et pour cela rendre la

<sup>471</sup> « Harcèlement moral au travail. Généralités et contexte français » (dossier Web) [www.inrs.fr/dossiers/harcèlement.html](http://www.inrs.fr/dossiers/harcèlement.html)

<sup>472</sup> Savall H. et Zardet V. « *Maîtriser les coûts et les performances cachés* » Économica, 2003

<sup>473</sup> Chandler A. 1992, *Organisation et performance des entreprises*, Paris, Éditions Organisation.

rentabilité de l'entreprise égale à celle qu'en attendent les actionnaires sur les marchés financiers, la croissance externe prévalant dorénavant sur la croissance interne. On a même vu apparaître, dès cette époque, la réduction d'effectifs, comme une bonne rentabilité de l'investissement, puisque le délai de récupération du capital investi était seulement d'une année. Cette logique ignorait complètement les retombées sur le secteur public. La logique financière s'opposait donc de plus en plus à la logique industrielle et organisationnelle.

Avant la crise des années 2007 et suivantes, on ne pensait pas pouvoir revenir en arrière en matière d'organisation. A force de se réorganiser, l'entreprise s'est cloisonnée, à force de se vouloir toujours plus flexible et réactive elle s'est morcelée. Dans une mentalité de sauve-qui-peut, les hommes ont été pris pour des ressources à exploiter. Le retour de bâton est le retour des États. Mais est-ce la panacée ?

Le retour forcé des États dans les économies serait-il devenu garant d'une perpétuation du harcèlement moral ? D'après une étude faite par l'INRS fin 2002, 8 % des hommes et 10 % des femmes en Europe déclarent avoir fait l'objet d'un harcèlement moral dans leur travail. Or, parmi les secteurs d'activité, l'Administration vient en premier, avec 14 %, vient ensuite les services (commerce restauration hôtellerie avec 13 % chacun.<sup>474</sup>)

Avec la crise financière mondiale qui perdure et s'amplifie, on assiste au retour en force de la fonction publique par la nationalisation de fait de toute la finance internationale. On pourrait se demander s'il s'agit du retour des êtres humains comme centre des préoccupations.

La poursuite des enjeux personnels dans l'Administration où, par principe, l'égalité des traitements prévaut, est en fait un facteur aggravant.

Comme il y a une quasi-impossibilité de révoquer un fonctionnaire, on peut observer les mêmes effets pervers que ceux que l'on peut rencontrer dans la plupart des entreprises privées, où certains dégraisseurs sont particulièrement protégés.

Phénomène aggravant, on constate même que, dans la fonction publique, les petits chefs, les harceleurs sont encore moins inquiétés que dans le secteur privé puisqu'ils ont été sélectionnés par la fonction publique.<sup>475</sup>

---

<sup>474</sup> Martin D., « Harcèlement moral et la santé au travail », *Performance* citée, P. 10 et suivantes se

<sup>475</sup> Hélic Ph., cité

## 2.2.2 L'humain est devenu un capital, une ressource ou un actif immatériel ?

Jamais les êtres humains ne pourront être inscrits à l'actif des bilans, car l'entreprise ne peut pas les posséder comme un patrimoine, au risque de tomber sur les origines grecques du travail par esclavage.

Mais, on note pourtant qu'avec les nouvelles normes IFRS la notion d'actif immatériel, *intangible asset*, n'est pas inscrit dans le bilan des entreprises, alors que plus de 50 % de la valeur correspond à de l'immatériel<sup>476</sup>.

Sur un échantillon de 100 entreprises européennes cotées de premier plan, l'immatériel représente en moyenne 63 % de la valeur, leur valeur cumulée au 1er janvier 2007 était supérieure au PIB de la France<sup>477</sup>.

Si cette étude devrait être refaite actuellement, on se doute que la capitalisation boursière aurait au moins fondu de la moitié voire des deux tiers, et avec elle certainement la valeur des ressources humaines dont les entreprises se débarrassent par charrettes.

Ainsi, avec la mondialisation des économies et des normes, le concept de capital humain s'est élargi au niveau mondial et la notion de valeur du travail qualifié et performant est devenue complexe.<sup>478</sup>

Le législateur des normes internationales n'a pas envisagé de valorisation du capital humain<sup>479</sup>. Il est tout juste possible de calculer la valeur d'une personne ou d'une équipe au coût nécessaire à son remplacement. Cela laisse alors libre cours à des négociations de gré à gré, des conflits, du harcèlement et autres méthodes inavouées de pression pour se débarrasser ou détourner des salariés de leur entreprise.

On distingue le capital humain, dit général, qui relève des connaissances générales nommées qualification, et le capital humain spécifique qui n'a de valeur que pour l'entreprise et concerne les compétences internes (ingénieurs maison).

Ainsi un hiatus s'opère, car l'entreprise tendra à développer les compétences du capital humain spécifique, alors que le salarié aura plutôt intérêt à suivre des formations qui, en améliorant son capital humain général, lui donneront la possibilité de le valoriser plus aisément à l'extérieur de l'entreprise, et d'acquérir ainsi une sorte de soupape sociale. On retrouve là

---

<sup>476</sup> Ernst et Young, étude de janvier 2008 sur le poids du capital immatériel dans la valeur d'une centaine d'entreprises cotées

<sup>477</sup> Descarpentries J.M., Observatoire de l'Immatériel, *Personnel* cité, p. 62

<sup>478</sup> Igalens J., « le capital humain, risque ou opportunité pour l'entreprise ? », *Personnel*, octobre 2008 n° 493

<sup>479</sup> IAS1 38 une immobilisation incorporelle est un actif non monétaire identifiable, sans substance physique, détenus en vue de son utilisation pour la production ou la fourniture de biens et services...

encore un exemple des divergences, sources de malaise social dans l'entreprise. Le harcèlement moral et le stress semblent ainsi devoir perdurer, quelle que soit l'issue de la crise financière mondiale et la mutation des formes d'organisations.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### Ouvrages

Dujarier M.A. *l'idéal au travail*, PUF, 2006

Légeron P., *le stress au travail*, les éditions Odile Jacob, 2003.

Le Guillant L. et Y. Clot Y., *Le drame humain du travail : essai de psychopathologie du travail*, Éditions Eres, 2006.

Molinier P., *les enjeux psychiques du travail : introduction à la psychodynamique du travail*, 2006.

Neboit M. et Vézina M., *Stress et santé psychique*, les éditions Octares, 2002.

Pezé, M., *le deuxième corps*, Éditions La Dispute, 2002

Salengro B., *le stress des cadres*, l'harmattan, 2005

Stora J.B., *le stress*, les éditions Que Sais-je, PUF, 2002,

P. Ughetto P., *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Éditions de l'Anact, 2007

### Articles

La reconnaissance au travail, *Travail et Changement*, numéro 300, 2008

Le stress au travail, une réalité : quelle prévention, quels acteurs et quels outils ? 2007, *documents pour le médecin du travail*

Suicide : le monde du travail en accusation, *Entreprises et Carrières*, juin 2007

Pénibilité : les ouvriers sont stressés eux aussi, *Santé et Travail*, janvier 2007

Le stress, le travail et emploi : conditions de travail organisation, *Les Cahiers FPS*, février 2006

Prévenir le stress d'origine professionnelle, *Travail et Changement*, novembre 2004



## 4<sup>ème</sup> PARTIE

### **DECISION ET EXPERTISE : LA RATIONALITE EN ACTION**



## Chapitre 11

### **De la décision rationnelle à la décision relationnelle. Un essai à partir de trois observations cliniques**

*Lucien Véran*

« Etre rationnel, c'est obtenir pour soi et sur le long terme la plus grande quantité de plaisir possible et d'en retrancher les déplaisirs probables »

Alain Caillé (2005) évoquant Socrate<sup>480</sup>.

#### **INTRODUCTION**

Depuis dix ans, le chercheur accompagne un panel de soixante dix petites et moyennes entreprises <sup>481</sup> et observe<sup>482</sup> leurs pratiques de management. Pendant cinq ans, après avoir réalisé un travail d'approche et d'échange dans sept d'entre elles, pour se faire adopter, le chercheur a pu sur les cinq dernières années questionner librement des acteurs ayant à prendre ou à mettre en œuvre des décisions. Sont présentées ici les interprétations construites à partir des données recueillies dans trois entreprises, pour lesquelles la réflexion a pu être retournée vers les acteurs et rediscutée avec eux.

Au fil du temps, a émergé, de l'interprétation de situations très diverses en apparence, un modèle de la décision comme terrain de jeu et d'expérimentation pour les acteurs . Les manifestations concrètes de ce modèle sont repérées aussi bien avant qu'après l'énoncé des décisions. La première partie du chapitre est un rappel du modèle standard de la décision rationnelle organisée. La distinction entre la décision et l'action, une vision architecturale de la firme, comme une cascade de délégations, et l'hypothèse d'une action irréversiblement contrainte par la décision qui la précède en constituent les éléments essentiels.

---

<sup>480</sup> Caillé A. (2005), *Dé-penser l'économique*, La Découverte/MA.U.S.S.

<sup>481</sup> La plupart des entreprises ont moins de 50 salariés, l'entreprise A évoquée plus loin est la plus grande du panel sur ce critère.

<sup>482</sup> Véran L. (2003), « Organisation de la décision : efforts de rationalisation et limites conventionnelles. Une analyse clinique. » dans : *Conventions et gestion* Chap 2. Deboeck.

La deuxième partie du chapitre présente le contexte de la recherche. Celui-ci se caractérise par la cohabitation dans les entreprises du panel d'un certain formalisme (existence de comités de direction, organisation assez précise de certaines fonctions) et de zones de flou (double statut des acteurs et énoncés contestables des responsabilités). Cette cohabitation impose au chercheur de recouper des déclarations multiples. Les troisièmes et quatrièmes parties du chapitre forment une tentative de modélisation complémentaire au modèle standard. L'expérimentation se caractérisant par la recherche tâtonnante de plus de liberté dans la préparation et dans l'exécution des décisions, semble rendue possible par l'incomplétude des règles et par une asymétrie foncière des situations, au sein de ces organisations. Cela ne conduit cependant pas à un éclatement des organisations étudiées, car les jeux entre rationalités qui s'y déroulent semblent cadrés par des limites conventionnellement et implicitement fixées.

## **1. LE MODÈLE STANDARD DE LA DÉCISION RATIONNELLE ORGANISÉE. PROPRIÉTÉ, DÉLÉGATION, FORMALISATION**

L'analyse des situations de gestion dans lesquelles des individus spécialisés coopèrent s'appuie habituellement<sup>483</sup> sur un distinguo fort entre la décision et l'action. Le moment de la décision (préparation et énoncé) est le moment de la prise en compte de l'incertitude, le moment de l'action (communication et agir proprement dits) est le moment de la mise en jeu des ressources apportées par les parties prenantes et de la mobilisation des efforts. Cette distinction est également lisible dans le dessin des organisations, qui sépare habituellement<sup>484</sup> les lieux de prise de décision des lieux de leur mise en œuvre et dans la boîte à outils des gestionnaires et des ingénieurs<sup>485</sup>, qui sépare les instruments d'évaluation des choix (phase de préparation), des instruments de contrôle de l'emploi effectif (phase de résolution) des ressources.

La production d'une décision rationnelle demande un acteur formellement mandaté pour sa préparation et son énonciation. Le plus souvent ce mandat implique la participation à un comité ad hoc ou à un organe de pilotage, réuni plus ou moins régulièrement.

La production de la décision, comme processus collectif, a fait l'objet d'un grand nombre de travaux théoriques. Ces travaux partagent plusieurs présupposés. Le plus important étant à notre avis, celui de "l'action décidée"

---

<sup>483</sup> Daft R L. (1983), *Organization theory and design*, West publishing company.

<sup>484</sup> Roberts J. (2004), *The modern firm*, Oxford University Press.

<sup>485</sup> Lesourne J.(1983), « La représentation de la décision en sciences économiques ». Dans : « La décision, ses disciplines, ses acteurs » Bernard Roy et *Alii*. Presses Universitaires de Lyon. P 115-140.

qui, en séparant le projet d'agir de l'acte lui-même, fonde la rationalité de la vision gestionnaire du monde.

Dans cette conception gestionnaire, la mise en œuvre d'une décision implique des acteurs qui n'ont plus en principe à en discuter le bien fondé. Ces acteurs sont, en quelque sorte, *pris par la décision* que les acteurs *producteurs* de la décision ont prise.

La mise en actes de la décision n'est censée n'en modifier ni le contenu ni les modalités concrètes de déploiement. Un changement de prix, par exemple, est décidé dans la plupart des entreprises du panel cité par des acteurs bien identifiés et est censé être exécuté par d'autres, comme une consigne n'appelant aucune interprétation ou manipulation. Ce qui est ainsi dans la littérature généralement désigné comme une action<sup>486</sup> ou une activité, est une mobilisation neutre de ressources, qui doit simplement transformer un calcul ou un arbitrage en effet sur des choses ou des personnes. Si dans la phase de production de la décision des intérêts sont en jeu et des risques pesés, dans la phase de mise en œuvre ou d'action il ne s'agit, par principe, que d'exécuter. Ce *distinguo* participe à la fois du Taylorisme<sup>487</sup>, la *production* de la décision étant l'affaire d'experts hautement spécialisés, sa mise en œuvre l'affaire d'individus plus facilement remplaçables et d'une vision *contractualiste* de la coopération, essentiellement inspirée par l'économie<sup>488</sup> des droits de propriété.

## 1.1 Délégation et action irréversiblement contrainte. Le principal, l'agent, l'exécutant

Dans cette lecture dominante de l'action humaine organisée, c'est en effet la propriété qui est la source première du droit à décider. Pour ce qui est de la production de la décision, le choix entre telle ou telle allocation d'une ressource à un emploi est analysé du point de vue de sa valorisation. La propriété, en faisant supporter à un individu les conséquences patrimoniales de ses choix, autorise et encourage la bonne allocation et le bon usage des ressources.

Au sein d'une organisation, ce droit à décider peut être délégué vers un expert à condition que celui-ci soit incité correctement et/ou assez bien contrôlé pour ne pas dévier du projet de valorisation des apports des propriétaires.

---

<sup>486</sup> Brunsson N. (1982), "The irrationality of action and action rationality: decision, ideologies and organizational actions", *Journal of management studies*, Vol, 19, n°1, p 29-44.

<sup>487</sup> Litterer J A. (1961), "Systematic management: the search for order and integration", *Business history review*, n°35, winter, pp. 461-476.

<sup>488</sup> Demsetz H. (1997), Theories of the firm: their contrasts and implications. *Academia Economics Papers*, vol 25 n° 4, p. 407-426.

L'action, en tant que mise en œuvre d'une décision, peut être déléguée si toutes les conséquences d'un choix sur la valeur future d'une propriété ont déjà été pesées et s'il est impossible d'y revenir. L'action irréversiblement contrainte par la décision est une modélisation, c'est là sa grande force, qui évite d'avoir à introduire dans l'analyse une incertitude endogène, incertitude qui serait produite par ceux qui ne suivraient pas exactement les consignes produites par les propriétaires ou leurs mandataires

Définir l'action comme pure exécution conduit à n'évoquer la question de l'incertitude qu'au moment du choix entre des options d'allocation. Si le propriétaire (principal) ou son mandataire ont décidé de ce qui est bon pour le premier, il ne reste plus qu'à exécuter la consigne choisie. Si cette exécution venait à contrevenir au schéma : "décision action" standard, elle pourrait bousculer le dessin même de beaucoup d'organisation et déstabiliser un certains nombres d'experts.

Les sciences et les techniques de gestion sont imprégnées de ce modèle de la valorisation du capital par la délégation risquée vers un expert qui, ayant encore à décider, doit être surveillé puis vers un "actant" ou un "opérateur", qui lui n'a aucune délégation pour opter. Au premier rang de la légitimité, la propriété, au deuxième rang et déjà par délégation la compétence, au troisième rang l'exécution pure.

De la théorie de l'agence<sup>489</sup> aux méthodes de contrôle de gestion jusqu'au calcul de la valeur créée pour les actionnaires, il s'agit ainsi de veiller à faire remonter le traitement de l'incertitude au plus près des représentants des propriétaires.

En précédant l'action, la décision en garantit la rationalité. La collecte de l'information pertinente, la construction, de préférence claires et complètes, le choix de la meilleure option et l'affirmation forte que ce qui est décidé sera réalisé, participent<sup>490</sup> à la définition du management scientifique.

Les processus décisionnels, une fois isolés des contingences matérielles de l'action, font l'objet d'une construction, rationnelle, d'une abstraction, qui permet de les traiter comme des techniques, indépendamment des situations où ils sont utilisés et des décideurs qui peuvent avoir à les activer. Abstraire d'une situation d'action concrète une modélisation générique à des fins de réutilisation est un passage obligé, dès qu'il s'agit de penser une organisation et de prétendre à son pilotage. Ce travail de représentation est inévitablement simplificateur et normalisateur. La simplification permet la codification, le portage, la mise à disposition d'autres acteurs du modèle décisionnel retenu. Elle élimine des éléments contextuels et personnels et suppose, comme

---

<sup>489</sup> Eisenhardt K. M, « agency theory : an assessment and review », *Academy of management review*, 1989, Vol 14. n°1, p 57-74.

<sup>490</sup> Beniger J R. (1986), *The control revolution*, Harvard university press.

compétence des futurs utilisateurs du modèle, une capacité à « recontextualiser » ce qui a été rendu abstrait. L'économie réalisée lors de la construction et du portage du modèle a pour prix cet effort de ré-encastrement.

La normalisation résulte de l'inscription dans le modèle décisionnel rationnel de règles que l'on pense avoir intérêt à stabiliser et à imposer aux acteurs. La norme évitera des délibérations, des pertes de temps, des prises de risque. L'effort demandé aux utilisateurs du modèle est double. Il leur faut adhérer à la norme pour se montrer rationnel et savoir l'interpréter, sans quoi, du fait de son incomplétude (fruit de la simplification) elle s'avèrerait inopérante.

Mais si l'on pousse à l'extrême cette vision, si la décision abstraite codifiée et rationalisée intègre dans un même modèle le calcul et son déploiement, l'interprétation n'est plus utile. Le résultat calculé devient une consigne valable dans un contexte réduit à un appareillage de transmission.

## 1.2 Méta-décisions et formalisation des choix

La délégation de la décision comme processus descendant vers un agent décideur puis vers un exécutant suppose qu'à la source du pouvoir de décider, les questions à traiter aient été préalablement identifiées, définies et classées.

Les choix principaux sont donc repérés avant d'être délégués, ils entrent dans des classes préexistantes et doivent se voir appliquer des méthodes de traitement systématiques. L'expérience aidant, des routines sont développées et déléguées, qui finissent par constituer le « patrimoine génétique » de la firme<sup>491</sup>. Ces routines sont des règles de résolution. Elles organisent la décision en donnant à chacun un rôle, en poussant à la coordination et au respect d'un principe unique d'optimisation.

Leur mise en œuvre est un passage obligé. Pour une classe particulière de problèmes aucune action n'est pensable autrement que comme la production finale d'une méthode particulière de résolution. La décision organisée suppose ce que l'on peut appeler un ensemble de « méta-choix », des décisions préalables à toute délégation, consistant à allouer à chaque classe de problèmes une méthode de résolution. Ces allocations de méthodes structurent l'organisation d'autant plus qu'elles définissent souvent conjointement les champs décisionnels des acteurs. Certains s'occupent des questions de prix en utilisant telle méthode, d'autres s'occupant de questions d'investissement en suivant telle démarche obligée. Le « méta-décideur » effectue la liaison entre les problèmes et les méthodes de résolution. Les

---

<sup>491</sup> Nelson R. R. (1991), « Why do firms differ, and how does it matter? », *Strategic management journal*, Vol 12, p 61-74.

décideurs locaux en charge de problèmes spécifiques bien définis et bien alloués, donnent leur temps et leur énergie afin de produire des décisions, comme d'autres produisent des marchandises.

Ce mode d'organisation de la décision est consubstantiel aux situations d'agence, dans lesquelles une ressource est confiée à un tiers dont on attend des efforts de valorisation, mais aussi d'information et de décision, dont on attend, en quelque sorte, qu'il fasse des efforts pour être rationnel. Si les acteurs doivent partager des règles, ce sont, dans ce cadre, des règles de calcul. Celles-ci cadrent les comportements ou permettent de juger de leurs déviations. L'organisation de la décision tente de régler la question de la coopération, en dotant les acteurs d'une métrique de référence (la création de valeur) et des moyens de contrôler sa plus ou moins bonne mise en œuvre.

## **2. LE CADRE DES OBSERVATIONS CLINIQUES**

La collecte des matériaux discursifs (tableau 1) est permise par la participation passive du chercheur aux comités de direction des entreprises et par la répétition, sur cinq ans, de rencontres avec leurs dirigeants ainsi qu'avec des cadres et des opérateurs.

### **2.1 Suivi des comités de direction et analyse des entretiens avec les acteurs**

Dans les trois entreprises suivies, un comité de direction existe (même s'il peut dans certains cas, s'appeler : comité de pilotage) et des ordres du jour, même succincts sont communiqués à ses membres. Il est alors possible pour le chercheur, lorsqu'il est invité à la réunion du comité<sup>492</sup>, d'anticiper sur l'observation d'une décision à prendre ou d'une décision à diffuser ou implémenter. Mais parfois, ne sont réunis par la direction que des groupes ad hoc, au gré des problèmes émergents ou des sollicitations adverses (initiative d'un concurrent) ou amicales (offre de coopération) d'un client ou d'un fournisseur. Le chercheur doit alors être assez proche du générateur principal (ici la direction de l'entreprise) de la réunion pour que celle-ci ne lui échappe pas. L'acteur qui initie le traitement d'une question peut ne pas souhaiter, ou ne pas penser, à inviter le chercheur à se joindre au groupe. Bon nombre de situations ne sont ainsi pas analysées de première main, c'est là le défaut d'une approche clinique intermittente. C'est alors, par l'analyse à posteriori de traces (courriers, comptes rendus voire documents commerciaux) de la tenue d'une réunion, qu'il sera possible d'amorcer une interprétation et de questionner les acteurs y ayant participé.

---

<sup>492</sup> Ce n'est évidemment pas toujours le cas. Sur cinq ans et, pour trois entreprises, le chercheur a pu assister à un comité sur trois.

Même s'il est clair que les rôles alloués ne sauraient totalement contraindre les comportements, les espaces de responsabilités distribués par la direction générale et les chaînes d'interdépendances en résultant, restent de bons guides pour le chercheur.

Dans les entreprises suivies par exemple, les responsabilités concernant certains investissements sont assez clairement distribuées. Le directeur de la production de l'entreprise « A », par exemple, est toujours à l'initiative des renouvellements de matériels. C'est en s'entretenant avec lui (tableau 1, citation 2) que le chercheur repère une régularité de comportement consistant à anticiper avec prudence sur les choix du comité de direction. C'est le même acteur qui évoque la remise en cause fréquente de ses délégations et sa trop grande dépendance vis à vis du secrétariat général (comptabilité, finance, contrôle de gestion) de l'entreprise.

La distribution et la formalisation des responsabilités ne sont, bien sûr, pas uniformes. Le domaine d'activité, la situation dans la filière, l'intensité de la compétition, la maturité organisationnelle de la firme sont les facteurs les plus évidents, qui semblent jouer sur l'attribution et le *design* des droits à décider.

## **2.2 Double statut des acteurs, processus peu formalisés et énoncés flous**

A l'exception de quelques "purs opérateurs" les acteurs rencontrés peuvent se trouver alternativement, soit associés à une prise de décision, soit destinataires de consignes d'application d'une décision prise par un comité ou un individu. Ce double statut peut conduire les acteurs à prendre des positions ambivalentes, lors des deux premiers entretiens. Certains se réfèrent à un modèle de la décision bien organisée, tout en parlant déjà (citations 1 à 3 du tableau 1) d'aménagements raisonnables et tolérables du modèle. Ce double discours conduit assez vite le chercheur sur la piste des limites d'un jeu que les acteurs, comme décideurs semblent jouer en phase de préparation des décisions et que les acteurs, comme exécutants, semblent aménager en phase de mise en œuvre de celles-ci.

Dans la plupart des situations analysées, les processus de décision et d'action sont peu formalisés, les décisions et les actions souvent enchevêtrées et un premier classement des problématiques entre les cas de production et les cas de mise en œuvre des décisions est nécessaire, avant toute interprétation. L'entreprise « A » s'est ainsi structurée autour des fonctions achats-ventes, l'entreprise « B » à partir de la production d'un service, l'entreprise « C » à partir de la collecte des matières premières de base (olives) servant à alimenter son processus historique de fabrication. Dans les trois cas, plusieurs des fonctions de gestion (gestion des ressources humaines, finance, contrôle de gestion) ne se consolident qu'après le

franchissement d'un seuil qualitatif et quantitatif. Deux des firmes étudiées n'ont pas d'allocation explicite des décisions qui peuvent être qualifiées de financières, dans deux sur trois les décisions en matière de ressources humaines demeurent dans les mains de la direction générale et aucune des entreprises du panel ne possède une direction marketing pleinement responsabilisée.

Tableau 1. Protocole de la recherche et extraits des entretiens

Trois séries d'entretiens avec des dirigeants, des cadres et des opérateurs (41 pour l'entreprise A, 13 pour l'entreprise B, 17 pour l'entreprise C) ont été réalisées sur une période de cinq ans, dans chacune des trois entreprises évoquées dans l'annexe 1.

Le chercheur présente dans le troisième entretien les constats issus des deux premiers relatés ci-dessous en les illustrant par des exemples concrets, si possible vécus par l'interviewé.

Action avant la décision, absence de formalisme stable dans les processus, pas de rencontre problème-méthode pour ce qui est de la production des décisions. Retards dans la mise en œuvre et conservations des façons anciennes de travailler, pour ce qui est de la mise en œuvre des décisions.

Le chercheur note, dans un premier temps, les réactions de ses interlocuteurs puis leur demande comment ils s'expliquent que de telles pratiques soient tolérées par la direction de l'entreprise. L'on cite ci-dessous quelques citations brutes communiquées en réponse à cette dernière question et qui ont conduit à choisir le vocable : "expérimentation" pour décrire l'ensemble des jeux mis à jour.

Entreprise "A" l'acteur rencontré participe à la prise de décision.

1/ Le directeur des achats qui commande parfois à des fournisseurs non encore choisis par le comité de direction : « quand je m'engage auprès d'un fournisseur c'est, pour un petit montant et pas pour l'éternité, sinon je sais que la réunion va se passer à discuter mon cas »

2/ Le directeur de production qui, plusieurs fois a admis avoir anticipé sur des décisions d'investissement : « bien sûr que l'on n'attend pas la réunion du comité, mais l'on se connaît, on sait ce que pense Pierre (le PDG) et qu'il y a de grandes chances pour qu'il confirme nos initiatives »

3/ Le même directeur de production : « il faudrait s'entendre sur ce que l'on appelle décider, ici (au sein du comité) on fait le point, on juge la qualité des décisions, on évalue les conséquences de décisions déjà bien avancées ...parfois on fait marche arrière, si c'est encore possible, mais alors c'est un peu la guerre de tranchée »

Entreprise "A" l'acteur rencontré met en œuvre une décision.

4/ Un opérateur logistique qui a pris l'initiative de réserver des "espaces clients" dans le stock remettant ainsi en cause un mode de rangement basé

uniquement sur les rotations : « je sais bien ce que Paul (un client) va me demander en début de saison, je prépare tout, je lui réserve une zone (dans le stock) et tout est plus facile ensuite »

5/ Un responsable des expéditions, qui a l'habitude de gérer "ses" clients en anticipant sans délégation, sur leurs besoins : « la commande de Jules (un client) je peux toujours la reprendre moi-même...je peux même anticiper et lui faire une fleur, même sans commande du tout »

6/ Un comptable en charge du calcul des coûts qui fait cohabiter plusieurs calculs bien après une décision de refonte des méthodes : « Je travaille toujours un peu comme avant, j'apprends à intégrer Adonix (un progiciel de gestion intégrée) mais jusqu'à nouvel ordre je garde mes vieilles fiches, on a tous trouvé la mise en place (de l'innovation) un peu violente »

Entreprise "B" l'acteur rencontré met en œuvre une décision.

7/ Un chauffeur livreur, qui définit lui-même les activités à mettre en œuvre : " au chargement, si c'est Denis (employé d'un expéditeur) je l'aide même à faire ses étiquettes...il est difficile de rester les bras croisés à les regarder charger"

8/ Un chauffeur livreur, qui rationalise à sa façon ses trajets : " il m'arrive de garder un colis ou deux en frigo à la demande de Pierre (un client) le temps qu'il puisse dégager de la place...et même de laisser le colis de Pierre chez Paul "

9/ Le directeur général informé des pratiques présentées ci-dessus, qui renonce à une vision strictement "Taylorienne" de son activité : "quand Pierre (un client) me dit pourquoi il nous reste fidèle, je me dis qu'il faudrait revoir notre façon d'évaluer les chauffeurs, je mesure un délai et Pierre me parle du coup de main donné par Daniel (un chauffeur)...mais bon, je le sais, c'est ça qui compte ».

Entreprise "C" l'acteur rencontré participe à la prise de décision.

10/ Un chargé de clientèle "grand compte" très expérimenté : "pour certaines MDD (marques de distributeurs) lorsque les concurrents se font menaçants, je décide de ce que Paul (le directeur général) décidera, c'est un peu risqué mais c'est aussi le métier"

11/ Un représentant, souvent critiqué pour son "mépris" des marges : " plusieurs fois je me suis fait engueuler sur une offre de prix et cela m'a porté tort...mais c'était fait et le client est toujours là ».

12/ Une secrétaire de direction en charge d'une partie de la communication : " la plaquette en trois langues c'est une initiative personnelle, mais Paul (le directeur général) ne l'admettra jamais ».

L'orientation du travail de recherche est transversale, à la recherche de régularités dans l'exercice des délégations existantes et dans la plus ou

moins évidente adoption des décisions prises dans le cadre de ces délégations.

Le chercheur procède par petits pas, afin de repérer ces éventuelles régularités faisant progresser sa compréhension du fonctionnement des firmes du panel, tout en rencontrant les acteurs qui lui sont désignés comme délégataires d'un domaine ou d'un type de questions.

Cela l'oblige à rencontrer plusieurs fois la plupart des acteurs, à se faire préciser les contours des délégations (droit de décider) et des obligations (injonctions de faire), à reprendre l'historique d'un processus, à confronter chacun à ses propres déclarations et aux interprétations qu'il a pu en tirer. La répétition systématique des entretiens permet à la fois une « triangulation » des déclarations<sup>493</sup> et un affinement de ceux des énoncés qui étaient au départ les plus flous. Un exemple permettra d'illustrer cet aspect de la recherche. Henri, directeur financier de l'entreprise « C » déclare lors d'un premier entretien : « beaucoup d'investissements ne sont pas décidés par moi », ce qui vient contredire une affirmation du directeur général, avancée lors d'une première rencontre sur la définition des délégations en la matière.

Un nouvel entretien avec ce dernier permet de mieux définir ce qui est délégué au directeur « administratif et financier », titre exact du premier nommé. Il s'agit de l'analyse, a priori, de ce qui est possible<sup>494</sup> en matière d'immobilisation productive au vu de l'état de l'endettement et du *cash flow*. La délégation ne comporte ni la négociation avec les prêteurs éventuels, qui demeure dans les mains du directeur général, ni le choix des fournisseurs de matériel, qui est déléguée, de façon aussi incomplète d'ailleurs, au responsable de la production. Cela explique en partie la contestation par le directeur financier de la définition de sa délégation. Celle-ci est, d'un point de vue extérieur, incomplète et contestable. Du point de vue des acteurs, c'est l'asymétrie des visions et l'incomplétude des délégations qui posent problème. Là où le directeur administratif et financier voit une remise en cause de son espace décisionnel, le directeur général ne voit que le déroulement normal d'un processus, dont il veut contrôler une phase clef et le responsable de production l'exercice normal d'une expertise exclusive. Ces asymétries d'information et de vision et ces délégations floues permettent de définir des situations de gestion (de décision ou d'action) peu structurées.

Dans celles-ci au moins un acteur diverge dans la conception de sa délégation de ce qui est présenté comme le modèle de la hiérarchie. Cette divergence peut être mal jugée par un acteur comme le directeur financier, qui considère que sa délégation n'est pas respectée. Elle peut aussi autoriser

---

<sup>493</sup> Qui sont confrontés aux faits si ceux-ci sont accessibles et aux déclarations d'autres acteurs.

<sup>494</sup> Aucune des entreprises du panel ne fait appel à l'épargne publique.

des jeux avec la décision, tant au moment de sa préparation que de son exécution.

### **3. ANALYSES DES DÉCLARATIONS DES ACTEURS ET AMENDEMENTS AU MODÈLE STANDARD DE LA DÉCISION RATIONNELLE ORGANISÉE**

Ces études cliniques longues, l'interview de dirigeants, de cadres et d'opérateurs sur une période de cinq ans dans chacune des trois entreprises, permettent de réunir un matériau discursif (tableau 1) au sein duquel des jeux apparaissent, qui viennent contredire le modèle dominant de la décision et de l'action. Ces jeux sont ceux de décideurs munis ou non d'une délégation (en matière de choix d'investissement par exemple) ou ceux d'acteurs relais devant déployer certaines décisions en agissant.

#### **3.1 Engagement partiel anticipé et option de retour**

L'engagement partiel anticipé et l'entretien d'une option de retour, apparaissent comme des figures génériques pour ceux des acteurs qui sont impliqués dans les phases préparatoires de la prise de décision. Un essai est effectué, qui anticipe sur un choix d'investissement, une livraison sans bon de commande est demandée à un fournisseur non encore choisi par un comité, une offre de prix est transmise à un client en dehors de toute délégation, par exemple.

Presque toujours, ces initiatives sont prises en toute connaissance de cause et avec une certaine gestion du risque pris. L'acteur concerné évite de prendre en otage la hiérarchie, en s'engageant trop avant ce qui en fermant toute option rendrait sa propre situation très inconfortable. Mais, dans le même temps, il parie assez clairement sur ce que sera la décision finale d'un comité.

L'archétype de ces jeux avec engagement pré-décisionnel est représenté dans la figure 1. L'engagement est pris par un acteur qui, tout en préservant une option de retour et en limitant son engagement, se place en position d'avoir, devant un futur comité, à instruire le dossier d'une décision à *prendre* mais en partie *déjà prise*, car déjà traduite en actions.

Ces jeux ne sont bien sûr pas systématiques et l'interprétation proposée ne consiste pas à substituer le modèle stratégique de l'expérimentation<sup>495</sup> au modèle standard de la décision rationnelle. Il s'agit plutôt de remarquer, et cela peut avoir d'importantes conséquences théoriques, qu'un acte non

---

<sup>495</sup> Brown S L, Eisenhardt K M, (1997), "The art of continuous change : linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations", *Administrative science quarterly*, Vol 42, n°1, p 1-35.

décidé, au sens formel et habituel du terme, peut émerger sans délégation expresse et donc *sans lien même indirect* avec la propriété des ressources.

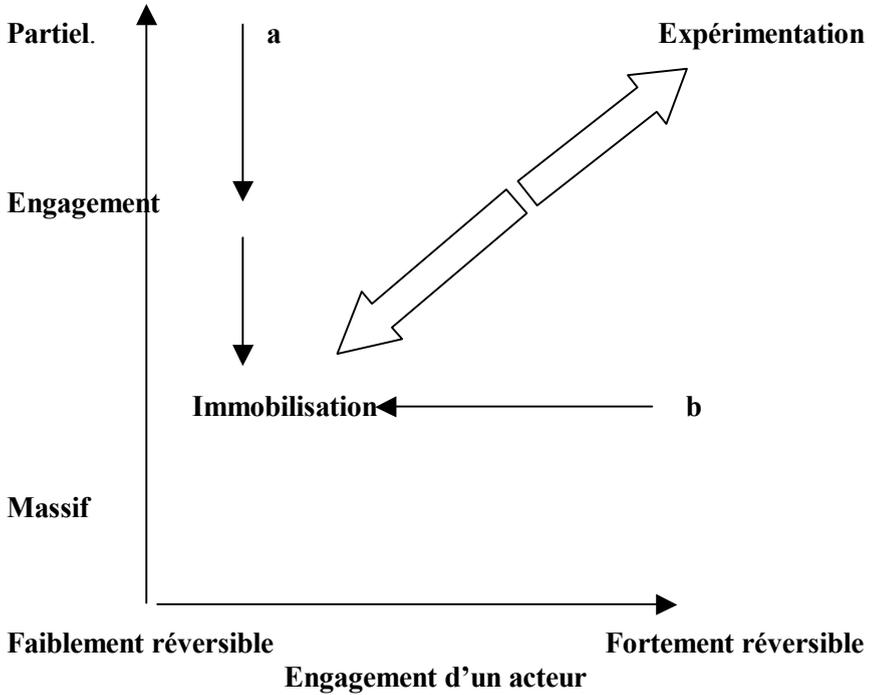


Figure 1 : Acteur impliqué dans la préparation et l'énoncé d'une décision.  
Expérimentation dans la *production* de la décision

La stratégie de l'acteur consiste ici à éviter de s'engager massivement et irréversiblement ce qui lui permet de tester des solutions, de s'engager en conservant ouverte une option de retour. Les flèches : "a" et "b" symbolisent les forces qui tendent à contrecarrer cette stratégie : effet d'échelle, inséparabilité technologique, pression d'un tiers.

### 3.2. Fragmentation et inerties dans l'adoption des décisions

Concernant les situations où les acteurs sont les relais, les porteurs, les exécutants ou les instruments de la décision dans ses phases de déploiement, les expérimentations se construisent (figure 2) en jouant sur la fragmentation de la mise en œuvre de la décision, et sur la conservation de pratiques qui interdisent à la décision de produire immédiatement ses effets. Dans ces cas, les exécutants des décisions privilégient l'adoption lente et prudente et cela

vient contredire une certaine vision de la décision, comme message complet adopté sans jeu.

Le principe qui résume le jeu est celui d'une expérimentation par précaution. La recherche d'un certain retardement des engagements traduit la prudence des acteurs directement concernés par la mise en œuvre d'une décision considérée comme risquée.

Ils se rassurent, en gardant le plus possible leurs anciens repères, modes de calcul et d'interaction avec leurs partenaires<sup>496</sup>, comme s'ils doutaient de la pérennité des effets d'une décision. Toute décision n'est pas ouvertement mise en cause mais certaines sont adoptées dans un premier temps avec *la perspective d'un possible abandon*. Ce doute et les pratiques qui l'accompagnent sont analysables de deux manières. L'on peut penser que ceux qui ont produit la décision n'ont pas été assez convaincants et que le terrain résiste, mais l'on peut aussi juger que certains acteurs, plus compétents que d'autres<sup>497</sup> complètent plus qu'ils ne contestent la décision, en lui inoculant une dose de validation par l'expérience.

Un équilibre momentané est trouvé par ce travail de finition de la décision entre l'autonomisation des acteurs, par rapport à l'organe de gouvernement qu'est le comité et leur alignement nécessaire sur des objectifs communs. Mais cet équilibre implique un mode d'action complexe, dans lequel deux modalités cohabitent. Plusieurs calculs de coûts sont conduits en parallèle, l'adoption d'une procédure plus formalisée de suivi des commandes n'élimine pas les échanges plus informels avec certains partenaires. Ce qui au niveau de la direction, est présenté comme une rupture franche, s'avère, à l'analyse faire l'objet d'une construction à petits pas,<sup>498</sup> qui autorise une appropriation « sans violence » apparente.

La division de l'effort d'adoption et de mise en œuvre de la décision, intimement liée à l'entretien d'une option de retour et au travail de finition dans l'action qu'elle incorpore, se manifeste à deux conditions. Il faut qu'à un niveau quelconque de décision un jeu soit possible, consistant à fractionner, à tester, à retarder l'engagement à prendre. Il faut également qu'un acteur informé et compétent trouve un intérêt en matière d'apprentissage, de limitation de risque, de protection d'un pouvoir, à se livrer à une expérimentation, plutôt qu'à adopter et à mettre en œuvre sans retenue une décision.

---

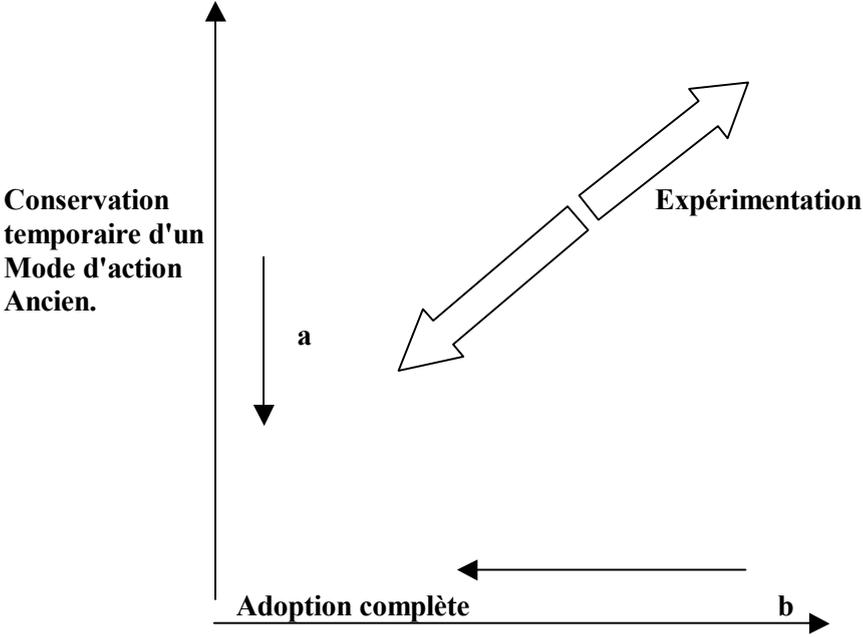
<sup>496</sup> Symétriquement certains acteurs peuvent donc anticiper sur des décisions du comité à la condition d'être certains de pouvoir prouver que leurs engagements sont réversibles.

<sup>497</sup> Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, PUF.

<sup>498</sup> Lindblom C E. (1959), The science of "muddling through", *Public Administration Review*, Vol 19, n°2, p 79-88.

Lindblom C E. (1965), *The intelligence of democracy, decision making through mutual adjustment*, The free press.

Les investissements innovants, la formalisation de règles nouvelles, les mutations logistiques importantes, ne semblent pouvoir être adoptées qu'incrémentalement par certains acteurs. Ces expérimentations complètent la décision produite par les comités, en intégrant des informations locales et spécifiques. Par exemple, si les rotations des produits sont connues de tous et servent de base à la proposition officielle de ré-organisation spatiale d'un stock ; la pénibilité de manutention de certains colis et l'affectation systématique de certains produits à certains clients, sont des informations propres aux opérateurs, sur la base desquelles ils complètent à leur façon la décision de tension des flux dans l'entreprise. L'intérêt des acteurs est de signifier à la hiérarchie qu'ils ne s'opposent pas à la démarche d'innovation, tout en essayant de lui donner une forme fragmentée et ralentie qui soit avantageuse pour eux.



**Fractionnement de l'adoption et de la mise en œuvre d'une décision.**

Figure 2 : Acteur en charge de la mise en œuvre d'une décision.  
Expérimentation dans l'adoption et la mise en œuvre d'une décision.

La stratégie de l'acteur consiste ici à ne mettre en œuvre que partiellement certaines décisions et à conserver temporairement un mode d'action antérieur, ce qui lui permet d'apprendre et de s'adapter. Les flèches :

"a" et "b" symbolisent les forces qui tendent à contrecarrer cette stratégie : hiérarchie, obsolescence du mode d'action ancien, impossibilité technique.

#### **4. ESSAI D'INTERPRÉTATION : FACTEURS FACILITANT ET LIMITES CONVENTIONNELLES DES JEUX**

L'interprétation proposée utilise les concepts d'asymétrie et d'incomplétude empruntés à la micro-économie, ainsi que le constat fait par certains conventionnalistes<sup>499</sup> concernant l'émergence de règles locales, qui structure des jeux parfois inattendus avec la décision.

Deux conventions, de réversibilité et de divisibilité, sont mobilisées par les acteurs, selon leur niveau de compétence, pour obtenir un surplus de liberté grâce à des engagements expérimentaux. La première consiste à convenir implicitement que s'écarter de la norme est admis, s'il est considéré par tous comme possible de revenir facilement sur la liberté prise. La seconde consiste à ne réserver les écarts par rapport à la norme qu'à des cas considérés implicitement par tous comme marginaux et ne mettant en cause qu'une fraction de la pleine décision concernée. Ces deux conventions sont « de connaissance commune » et sont implicites. Elles n'émergent et ne sont identifiées et nommées que par le chercheur qui interprète les verbatim recueillis en situation.

Un surplus de liberté est gagné par les acteurs qui, en respectant ces limites conventionnelles implicites, se prémunissent contre une rétorsion trop dure.

L'incomplétude des contrats et de la fonction de production, ainsi que l'asymétrie d'information, facilitent l'usage de ces stratégies de déviance prudentes.

##### **4.1 Premier facteur facilitant : l'incomplétude du contrat de travail. Le tâtonnement comme expression d'une liberté**

L'employeur n'achète pas une quantité prédéfinie de travail ou d'effort. Ce dernier reste à la discrétion des acteurs qui, libres de plus ou moins s'investir, de mobiliser avec plus ou moins d'enthousiasme leur talent et de plus ou moins activer les savoirs dont ils sont porteurs, déterminent largement le niveau de productivité qui sera atteint. Les acteurs promettent donc de mettre en oeuvre<sup>500</sup> une capacité spécifique dans un temps donné.

---

<sup>499</sup> Amblard M. (2003), *Conventions et management*. L'Harmattan.

Batifoulier P. (2001), *Théorie des conventions*. Economica.

<sup>500</sup> Bazzoli L, Kirat T, Villeval M-C. (1994), « Rules, contract, and institutions in the wage-labor relationship : a return to institutionalism », *Journal of economic issues*, Vol 28, n°4, p 1137-1172.

Mais c'est bien l'effort réel des acteurs qui importe. Cet effort individuel n'est pas une marchandise, dont on pourrait évaluer la qualité et la quantité au moment de la signature d'un contrat. Il faut se contenter des signaux émis par la contrepartie et des informations disponibles concernant les garanties offertes. Incertain au moment de la transaction qui l'attribue à un périmètre, l'effort est de plus difficilement observable<sup>501</sup> sauf peut-être dans des cas rares de co-présence permanente de tous les acteurs. L'effort est foncièrement incomplètement contrôlable, sauf à spécialiser des surveillants coûteux et dont il faut être sûr qu'ils sont moins opportunistes que ceux qu'ils ont à surveiller. De surcroît, le contrat de travail ne peut comporter l'énoncé de toutes les situations à venir dans lesquelles des efforts seront à produire. En conséquence, il ne peut prévoir les quantités d'effort à produire dans chaque situation et il est conclu entre des parties qui ont conscience du caractère discrétionnaire de l'effort. Il comporte donc nécessairement une composante hiérarchique<sup>502</sup> qui cherche à remédier à son incomplétude, en donnant à l'un des contractants la possibilité d'en appeler unilatéralement, selon les circonstances, aux efforts de l'autre. L'incomplétude du contrat de travail impose ainsi une certaine flexibilité, qui est obtenue en confiant à l'employeur une option de mobilisation des efforts, option qu'il pourra exercer quant bon lui semblera.

Dans l'absolu, rien ne garantit que le propriétaire de l'option ne l'exerce pas de façon opportuniste, et rien non plus n'assure qu'en réponse à son exercice, celui dont on attend un effort répondra exactement de la manière attendue. D'une part, le droit, de l'autre, les techniques du management, ont pour fonction de réduire les espaces ouverts aux comportements opportunistes et d'encourager le respect des promesses. Mais l'effort des uns reste un aléa pour les autres. C'est ce qui alimente l'incertitude des contextes de coopération et rend possibles des manifestations, même peu visibles ou éphémères, du dilemme du prisonnier au cœur d'une action collective.

## **4.2 Deuxième facteur facilitant : l'incomplète spécification de la fonction de production**

Cette incomplète spécification, qui est évidente pour certaines activités de service à fort degré de contact avec la clientèle et qui permet aux acteurs de s'adapter aux aléas, interdit de penser une relation simple de transformation des inputs en outputs. Des variations dans le niveau de productivité sont donc prévisibles, qui ne s'expliqueront pas par des

---

<sup>501</sup> Alchian A A, Demsetz H. (1972), "Production, information costs, and economic organization", *American economic review*, n°62, pp. 777-795.

<sup>502</sup> Simon H (1951), "A formal theory of employment relationship" *Econometrica* n°19 p293-305.

variations de la dotation en facteurs. Dans ce contexte, les capacités d'observation et d'adaptation des acteurs sont déterminantes ainsi que l'aptitude du management à les récompenser.

L'incomplète spécification des processus de production signifie aussi que des décisions sont souvent à prendre au cœur de l'action et qu'elles influencent le niveau effectif de la productivité. Répondre avec plus ou moins de zèle à une réclamation, corriger plus ou moins rapidement une erreur, ajuster son effort aux circonstances, sont des actions décidables sur l'instant et en situation qui illustrent le fait que la définition des processus d'action puisse a priori être incomplète.

Les standards, les règles, les descriptions fines des processus<sup>503</sup>, réduisent ces espaces discrétionnaires et encadrent les jeux des acteurs, mais ils sont eux-mêmes les supports de nouveaux jeux (entre ceux qui les édictent et ceux qui les adoptent) et ils ne peuvent prétendre à une régulation complète des interactions concrètes.

L'incomplétude du contrôle par le *preprocessing*<sup>504</sup> est du même ordre que l'incomplétude des contrats. Si la coopération volontaire et l'initiative individuelle sont requises pour produire, il faut assumer la situation d'agence résultante, dans laquelle le risque existe toujours que l'acteur utilise sa liberté à des fins en partie personnelles.

### **4.3 Troisième facteur facilitant : l'asymétrie d'information. L'expérimentation comme expression stratégique**

Pour mettre à l'épreuve le modèle dominant de la décision comme message exécutable et de l'acteur comme spécialiste rationnel, il est possible, paradoxalement peut être, d'emprunter à la micro-économie<sup>505</sup> le concept d'asymétrie. Si cette littérature n'a pas pour programme la critique du modèle instrumental standard de la prise de décision, elle permet de questionner des situations décisionnelles concrètes, car elle est ouverte par construction à la prise en compte des jeux d'acteurs. Ceux-ci sont pensés comme pouvant toujours dévier de leurs promesses, l'asymétrie d'information et l'incomplétude des contrats laissant toujours des options ouvertes à des pratiques opportunistes.

Les décisions de gestion sont des choix faits par des individus qui disposent d'une information, ou d'une connaissance spécifique, sur la base d'une hypothèse du comportement d'autrui. Sans asymétrie d'information, tout problème de gestion pourrait être formalisé comme un choix abstrait,

---

<sup>503</sup> Par le biais notamment des démarches de certification.

<sup>504</sup> Beniger J R. (1986), *The control revolution*, Harvard university press.

<sup>505</sup> Milgrom P, Roberts J. (1992), *Economics, organization and management*, Prentice Hall.

indépendant des circonstances particulières de temps et de lieu et traité par une analyse coûts-avantages par un hypothétique décideur unique rationnel.

L'asymétrie permet à la décision d'être située et interprétée en fonction des positions et des informations dont chacun dispose, des anticipations que chacun mène sur l'évolution de sa propre situation. Un aspect important de la réflexion est ici la position de chacun dans le processus concret d'émergence et de mise en œuvre de la décision.

Preneur de décision, dans le cadre d'une délégation plus ou moins affirmée, l'acteur adopte partiellement les règles édictées, les transforme en jouant sur l'asymétrie, évite de prendre des risques au-delà de certaines limites convenues.

Exécutant désignée par la décision et devant agir en conséquence, l'acteur transforme et complète la consigne, jouant sur l'incomplétude de celle-ci et du système de contrôle qui doit théoriquement en garantir l'effectivité. Si la décision de gestion est prise en situation d'asymétrie d'information, les jeux comportementaux accompagnant son déploiement lui donnent une forme qu'il est difficile d'anticiper, dans le cadre de la vision instrumentale standard.

Les acteurs délibèrent localement<sup>506</sup> à partir d'une proposition qui, bien qu'édictée par la hiérarchie comme une décision irréversible, ne produit vraiment ses effets qu'une fois traduite, adoptée et donc transformée. Cela tient à cet aspect particulier de l'incomplétude des contrats que constitue l'incomplète mise sous contrôle de l'action humaine en situation d'asymétrie informationnelle. Ni avant ni après la décision, l'on ne peut imaginer un système d'acteurs comme étant totalement prévisible et entièrement déterminé par les décisions des principaux.

S'il y a opportuniste, positif ou négatif pour autrui, c'est bien parce que l'action est incomplètement déterminée, même dans le cadre le plus strictement organisé. La décision de gestion et son déploiement ne sont pas indépendants des comportements des acteurs qui l'actualisent, leur donnent une existence dans le cadre de leurs interactions.

## CONCLUSION

Les relations entre acteurs et les relations de chaque acteur aux enjeux de la décision formatent des situations de gestion dont l'analyse ne peut être conduite comme s'il ne s'agissait que de relater des calculs dont on pèserait la rationalité.

L'explication proposée à l'émergence d'une rationalité relationnelle, construite en situation et contingente est celle de l'existence de limites conventionnelles acceptables, elles-mêmes rationnellement construites par

---

<sup>506</sup> Callon M, Lascoumes P, Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain*, Seuil.

les acteurs. Les jeux des acteurs engagés dans la prise d'une décision ou dans le déploiement de ses effets intègrent deux conventions<sup>507</sup> dominantes, une convention de réversibilité (l'on peut jouer avec la décision, tant que l'entreprise n'est pas irrémédiablement engagée) et une convention de divisibilité (le jeu est d'autant plus toléré que l'objet de la décision peut être fractionné) accessoire de la première.

Cette tentative d'explication s'inscrit dans le cadre général des analyses de la convention d'effort, que l'on définira comme un complexe implicite, ancré dans l'esprit d'acteurs interdépendants ayant à se coordonner et rendant relativement prévisibles leurs comportements. Le type d'effort évoqué est à classer dans la catégorie des efforts pour « bien » se comporter, de façon prudente, plus que purement rationnelle, en jouant avec des limites qui permettent à chacun de ne jamais se trouver dans une situation totalement irréversible.

La division des efforts ou des engagements et le choix pour la mobilisation contre l'immobilisation apparaissent comme des figures génériques de l'action organisée mais tâtonnante en situation d'incertitude. Ceci aussi bien du côté de la production des décisions que du côté de leur adoption. L'explication proposée consiste à tenter de discerner, à partir de leurs propres déclarations, ce que les acteurs d'un même périmètre partagent comme règles et comme contraintes. Ces éléments partagés leur permettent de se coordonner<sup>508</sup> pour décider et pour agir<sup>509</sup>, sans avoir à reconstruire à chaque interaction, en communiquant, l'histoire de leur espace de décision et d'action.

L'on est conduit sur la base des cas cliniques analysés à s'éloigner de l'idée d'acteurs mandataires rationnels déployant la seule logique de la valorisation du capital, ne décidant que selon les assertions d'un management scientifique universel. L'organisation ne continue pas ici simplement le marché, elle a sa propre histoire, accumulée en chacun des acteurs, sous forme d'une connaissance commune qui ne peut que par économie de représentation être réduite au respect des exigences d'une partie prenante extérieure. L'effort produit par les acteurs (et les conventions qui le régulent) n'est alors pas un strict effort de rationalisation économique, de déploiement de résultats calculés, c'est un effort de construction et d'animation d'un jeu qui exige certes un minimum de compétence, mais surtout un savoir jouer, un savoir être dans un cadre partagé.

---

<sup>507</sup> Leibenstein H. (1987), *Inside the firm, the inefficiencies of hierarchy*, Harvard university press.

<sup>508</sup> Lindblom C E. (1965), *The intelligence of democracy, decision making through mutual adjustment*, The free press.

<sup>509</sup> Schelling T C. (1960), *The strategy of conflict*, Harvard business school press.

## Annexe 1. Activité des entreprises du panel et contexte de l'étude.

### Entreprise "A" 41 entretiens

Activité principale : négoce et production de matériels pour les piscines et le traitement de l'eau.

Effectif : 200 personnes.

Fonctions les mieux structurées : achat, vente, production ;

Fonctions peu structurées : finance, ressources humaines, marketing.

Décisions étudiées par le chercheur :

-Sous l'angle de la prise de décision : travaux, équipements, recrutements

-Sous l'angle de la mise en œuvre de la décision : travaux, équipements.

L'entreprise "A" a offert au chercheur un terrain où simultanément pouvaient être analysés des cas d'expérimentation pendant la préparation (figure 1) et pendant la mise en œuvre (figure 2) des décisions.

Traits dominants des pratiques observées.

Nombreux jeux avec la décision de la part des membres du comité de direction qui anticipent et s'engagent auprès de leurs partenaires extérieurs (clients ou fournisseurs) sur des décisions non encore produites par le comité formellement en charge de les énoncer.

Conservation de pratiques anciennes en présence de décisions de réorganisation des services et des processus, innovations organisationnelles émergentes.

### Entreprise "B" 13 entretiens

Activité principale : commissionnaire de transports.

Effectif : 30 personnes.

Fonctions les mieux structurées : production du service de transport, ressources humaines.

Fonction peu structurées : finance, contrôle de gestion, marketing.

Décisions étudiées par le chercheur :

-Sous l'angle de la prise de décision : équipements, innovations de gestion.

-Sous l'angle de la mise en œuvre de la décision : innovations de gestion.

L'entreprise "B" a offert au chercheur un terrain où pouvaient être analysés des cas d'expérimentation pendant la mise en œuvre (figure 2) des décisions ; réorganisation des services et des processus liés à la prise de commande, la livraison et la facturation.

Traits dominants des pratiques observées.

Pratiques locales, à distance du centre gestionnaire de redéfinition des processus d'action même lorsqu'un énoncé clair existe qui définit le périmètre et l'économie (ressources utilisables par exemple) d'une activité.

### Entreprise "C" 17 entretiens

Activité principale : production et conditionnement de plats cuisinés.

Effectif : 45 personnes.

Fonctions les mieux structurées : production, achats et approvisionnements, finance.

Fonctions peu structurées : vente, marketing, ressources humaines.

Décisions étudiées par le chercheur :

-Sous l'angle de la prise de décision : équipements, nouveaux produits.

-Sous l'angle de la mise en œuvre de la décision : équipements.

L'entreprise "C" a offert au chercheur un terrain où pouvaient être analysés des cas d'expérimentation pendant la préparation (figure 1) des décisions ; évolution de la gamme, conquête de clients nouveaux, communication.

Traits dominants des pratiques observées.

Nombreux jeux avec la décision des responsables des ventes qui anticipent, et s'engagent auprès de leurs partenaires extérieurs (clients essentiellement) sur des décisions non encore produites par la direction.



## Chapitre 12

### Rationalité et renormalisation en économie

*Rénato Di Ruzza*

#### INTRODUCTION

Par analogie avec les situations de travail, les activités économiques sont toujours des « rencontres de rationalités » qui aboutissent, plus ou moins partiellement, à des renormalisations singulières. La présente contribution illustrera cette hypothèse par l'examen de deux cas : celui où le protagoniste de l'activité est un « individu », et celui où le protagoniste de l'activité est un « collectif ». Nous espérons ainsi pouvoir montrer qu'il est possible d'envisager le problème de la rationalité en des termes différents de ceux traditionnellement retenus par la pensée économique (substantielle, procédurale, limitée, etc.).

#### I.

En 1968, Maurice Godelier publie un ouvrage dans lequel il aborde, en philosophe, la question de la rationalité économique<sup>510</sup>. Les thèses qu'il y développe nous serviront de point de départ.

1. Dans la littérature économique, le thème de la rationalité apparaît sous forme de deux questions : « *Comment, dans un système économique donné, doivent se comporter les agents économiques pour atteindre les objectifs qu'ils se proposent ? Quelle est la rationalité du système économique lui-même et peut-on la comparer à celle d'autres systèmes ?* » (p. 17). Le plus souvent, les travaux des économistes sur ces questions entremêlent ces deux dimensions, comme le montre le passage de la rationalité de l'homo oeconomicus à l'optimum parétien (Godelier prend deux exemples pour étayer sa démonstration : Adam Smith et sa fameuse « main invisible » et Oskar Lange, qui fonde sur la rationalité individuelle la rationalité supérieure du socialisme sur le capitalisme).

2. A partir du moment où l'analyse du comportement rationnel porte sur les moyens d'atteindre un objectif, compte tenu d'un ensemble de contraintes, et dès lors que toute activité finalisée est censée posséder une

---

<sup>510</sup> M. Godelier, *Rationalité et irrationalité en économie*, F. Maspero, Paris, 1968

logique qui en assure l'efficacité, toute théorie de la rationalité économique se présente nécessairement comme une praxéologie. Cela conduit Godelier à souligner que « *la définition de l'objet même de l'économie politique retenue par la majorité des économistes contemporains est exactement celle de la théorie formelle de l'action finalisée. L'économie politique, selon la célèbre formule de Robbins, (...) est la science qui étudie le comportement humain comme une relation entre des fins et des moyens rares qui ont des usages alternatifs* » (p. 19).

3. Si ce constat peut être tiré, c'est, selon Godelier, parce que les économistes, dans leur grande majorité, ont renoncé à définir et à prendre pour objet le contenu même de l'activité sur laquelle portent leurs théories : « *cette théorie des formes générales de l'action finalisée peut-elle se constituer comme science et éviter d'être autre chose qu'une réflexion vide et inutilement compliquée sur des concepts généraux tels que la fin, les moyens, l'acte, le plan, l'efficacité, la correction, etc. ? Pour éviter ce formalisme vide, la théorie doit pouvoir rendre compte des formes concrètes de l'activité finalisée* » (p. 19). C'est pourquoi « *la rationalité économique ne se montre qu'à travers la rationalité, épistémologique, de la science économique (...); la rationalité économique et la rationalité de la science économique sont une seule et même question* » (p. 29).

C'est d'une certaine manière ce que disait déjà, une dizaine d'années auparavant, Gilles-Gaston Granger<sup>511</sup> : en voulant rationaliser un comportement, les économistes l'ont transformé en comportement rationnel ; or, « *l'élaboration rationaliste d'un schéma psychologique de comportement ne consiste nullement à le réduire à un calcul de sujet omniscient et rationnel, articulant ses réactions sous forme d'opérations logiques enchaînées et fondées. Il s'agit, tout au contraire, de construire un modèle axiomatique descriptif du comportement convenablement schématisé, et de lui appliquer le calcul logico-mathématique, instrument étranger à son propre contenu. Processus qui n'étonne plus guère dans le domaine des sciences de la nature, où une axiomatisation plus ou moins explicite et plus ou moins poussée des phénomènes rend possible leur traitement mathématique sans que l'on en conclue à une réduction de l'événement physique à un acte rationnel* » (pp. 206-7).

Partant de ces divers constats, nous aurions pu aborder la question de la rationalité économique sous l'angle de la cohérence logique des théories économiques : en quoi et dans quelles mesures leurs hypothèses sur le

---

<sup>511</sup> G.-G. Granger, *Méthodologie économique*, Presses universitaires de France, Paris, 1955. Cette thèse est reprise et développée dans G.-G. Granger, « Les trois aspects de la rationalité économique », in L.-A. Gérard-Varet et J.-C. Passeron, *Le modèle et l'enquête ; les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, Paris, 1995

comportement des agents ou des acteurs de la vie économique leur permettent-elles de construire un discours rationnel sur le fonctionnement de ce champ des activités humaines ? Et nous aurions pu montrer, comme cela a déjà fait maintes et maintes fois, que sur des pans essentiels de leurs démonstrations, ces hypothèses aboutissent à des contradictions internes indépassables : la théorie néoclassique ne peut pas construire les fonctions d'offre des biens produits, ne peut pas garantir la détermination du taux de l'intérêt comme « prix indicateur de rareté du capital », ne peut pas certifier la stabilité de l'équilibre général, tout comme la théorie marxienne ne peut expliquer logiquement la loi de baisse tendancielle du taux de profit général et la transformation des valeurs-travail en prix de production<sup>512</sup>.

Nous aurions pu aussi commenter la définition de Robbins, et faire ressortir ainsi, avec Alain Caillé<sup>513</sup>, au moins deux problèmes.

D'une part, il est toujours extrêmement difficile, sinon impossible, de définir clairement la distinction entre « les fins » et « les moyens » : *« L'image de la rationalité est toute entière suspendue à l'affirmation de l'extériorité radicale (dichotomique) et naturelle des fins et des moyens. Il faut que les moyens soient moyens par nature, sans quoi on ne trouverait dans le calcul nulle rationalité mais simplement l'affirmation arbitraire, par le sujet, de la distinction, qui le constitue, entre ce qu'il considère comme l'essentiel, de l'ordre de la croyance, et ce qu'il estime subordonné, détourné de production de lui-même »* (p. 109).

D'autre part, réduire la science économique à la théorie du choix rationnel enlève tout contenu à la notion même d'économie : *« Le sujet économique rationnel n'est rien d'autre que le sujet en situation de choix, quels que soient les termes de ce choix, et capable d'ordonner ses préférences selon la logique du tiers exclu (...) ; il n'est en rien spécifique à l'ordre économique, qui reste d'ailleurs totalement indéfini en tant que tel »*, et c'est la raison pour laquelle on a vu *« fleurir des économies politiques de l'éducation, du savoir, du crime et de l'amour ! »* (pp. 116-7).

Nous préférons ici suivre un autre chemin : plutôt que prendre le point de vue de la cohérence logique des théories économiques, ou celui de leur objet ou de leur champ d'application, ou encore, comme c'est le plus souvent le cas, celui des agents (rationalité du consommateur, rationalité du

---

<sup>512</sup> Seule la théorie keynésienne, telle qu'elle est exposée dans *La théorie générale*, semble ne pas souffrir de ce type d'incohérences internes ; mais il faut souligner aussi que Keynes ne fait quasiment pas d'hypothèses sur la rationalité des agents, faisant appel aux coutumes, aux habitudes, aux « esprits animaux », et aux « conventions ». Cf. par exemple J.M. Keynes, *La théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Payot, Paris, 1969 (1936), p. 164 et suiv.

<sup>513</sup> A. Caillé, « La rationalité économique n'existe pas », in *Cahiers du Mauss*, 1984

producteur, etc.), nous adopterons le point de vue de l'activité, suivant en cela le « conseil » de Godelier.

Nous n'entrerons pas dans les débats concernant le concept d'activité ; ses définitions, notamment en ce qu'elles s'opposent plus ou moins aux concepts d'action et d'acte, ont donné lieu à une abondante littérature, au premier rang de laquelle on trouve l'introduction de l'ouvrage de Max Weber *Economie et société*<sup>514</sup>. Nous partirons d'un exemple afin d'examiner les implications qui peuvent s'en déduire : si l'on admet que le travail est une activité économique, la manière dont en traite la démarche ergologique<sup>515</sup> est en effet instructive.

## II.

Dès les toutes premières pages de l'ouvrage collectif *Travail et Ergologie ; entretiens sur l'activité humaine*<sup>516</sup>, Yves Schwartz prend l'exemple du taylorisme et de l'analyse qu'ont pu en faire les « ergonomes de tradition française ». Au-delà de l'objectif de son initiateur, qui était de lutter contre la « flânerie ouvrière », le taylorisme se présente en effet comme la volonté d'organiser scientifiquement le travail, c'est-à-dire de le définir rationnellement indépendamment et préalablement à celui qui aura à l'effectuer. Le travail apparaît alors comme une activité simplifiée à l'extrême et anticipée dans sa totalité, de telle sorte que celui ou celle qui aura à l'exécuter n'aura « pas à penser », et fera montre d'une efficacité maximum. Le travail ainsi « prescrit » est une activité parfaitement rationnelle, et le taylorisme deviendra la méthode cardinale permettant d'utiliser efficacement la main d'œuvre, à tel point que Lénine s'y référerait dès les débuts de la révolution bolchévique, et qu'on s'y réfère encore, par exemple, dans les centres d'appels téléphoniques<sup>517</sup>.

---

<sup>514</sup> M. Weber, *Economie et société*, Plon, Paris, 1971. Sur tous ces débats, on peut consulter R. Cornu, *Education, savoir et production*, De Boeck, Bruxelles, 2001. En tout état de cause, il faut souligner la proximité de ce concept avec celui de geste que j'ai utilisé dans *La dernière instance et son ombre ; éléments d'épistémologie pour économistes*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 1987

<sup>515</sup> Sur la démarche ergologique et son traitement du travail, cf. Y. Schwartz, *Le paradigme ergologique, ou un métier de philosophe*, Octarès, Toulouse, 2000, R. Di Ruzza et J. Halevi, *De l'économie politique à l'ergologie ; lettre aux amis*, L'Harmattan, Paris, 2003, et « L'analyse du travail, une démarche ergologique », in S. Boutillier et D. Uzunidis (coord.), *Travailler au 21ème siècle ; nouveaux modes d'organisation du travail*, De Boeck, Bruxelles, 2006

<sup>516</sup> L. Durrive et Y. Schwartz (coord.), *Travail et Ergologie ; entretiens sur l'activité humaine*, Octarès, Toulouse, 2003

<sup>517</sup> Sur les méthodes tayloriennes dans les centres d'appels téléphoniques et leur efficacité, cf. R. Di Ruzza (avec la collaboration de C. Franciosi), « La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques », *Revue de l'Ires*, 2004

Pourtant, malgré cette reconnaissance sociale et cette mise en application à vocation universelle, fondées l'une et l'autre sur le caractère « scientifique » de la rationalisation taylorienne du travail, une équipe d'ergonomes du Conservatoire des arts et métiers, travaillant sous la direction de Alain Wisner, mettra en évidence une « bizarrerie » : ceux qui effectuent le travail ne font pas ce qu'on (le « bureau des méthodes ») leur dit de faire<sup>518</sup>. Il s'agit d'une étude portant sur l'activité des opératrices d'une chaîne de montage de téléviseurs, qui compare très finement, avec les techniques ergonomiques traditionnelles, ce qu'elles doivent faire, c'est-à-dire le travail prescrit qui résulte de la rationalité « scientifique » pensée par le bureau des méthodes, et ce qu'elles font réellement. Le diagnostic est net : les opératrices ne respectent ni l'ordre de positionnement des pièces, ni l'espace et le temps qui leur sont impartis ; qui plus est, il n'y a pas deux opératrices qui font exactement la même chose. Y. Schwartz tire de cette étude quatre propositions principales :

- « *l'écart entre le travail prescrit et le travail réel est universel* » ; entre le travail tel qu'on le pense avant de le faire, et le travail tel qu'il se fait réellement, il y a toujours des différences ;

- « *le contenu de l'écart est toujours singulier* » ; il y a toujours un écart, et il est toujours imprévisible, car il est le résultat d'une rencontre d'histoires en partie individuelles ;

- « *cette rencontre d'histoires individuelles est également une rencontre de rationalités* » ; en effet, s'il ne fait aucun doute que la prescription du travail est parfaitement rationnelle, doit-on pour autant en déduire que le travail réellement effectué par les opératrices est irrationnel ? Si la rationalité du travail prescrit est fondée sur son efficacité (en termes de productivité par exemple), alors le travail réel est non moins rationnel, puisqu'il respecte cette efficacité tout en faisant face aux aléas (c'est ainsi par exemple que les opératrices disposaient de 100 secondes pour positionner 27 composants sur une plaque défilant sur 86 centimètres ; en réalité, elles plaçaient ces 27 composants en 60 secondes sur 50 centimètres, afin disaient-elles de ne pas empiéter sur l'espace de l'opératrice suivante d'une part, et de se garder du temps pour corriger l'empatement des composants qui ne correspond pas toujours aux dimensions requises) ;

---

<sup>518</sup> F. Daniellou, J. Duraffourg, et F. Guérin, intervention dans la revue de l'AFCE, *Le nouvel automatisme*, 1982 (A. Laville et C. Teiger ont également participé à l'étude) ; sur l'histoire de cette étude, cf. C. Teiger., L. Barbaroux, M. David, J. Duraffourg, M.-T. Galisson, A. Laville, L. Thareaut, « Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire... à propos du travail des femmes dans l'industrie électronique (1963 - 1973). Rétro-réflexion collective sur l'origine d'une dynamique de coopération entre action syndicale et recherche-formation-action », *PISTES*, vol. 8, n°2, octobre 2006

- « la rationalité qui rencontre la rationalité taylorienne résulte d'un débat de valeurs » ; indéniablement, au cours de son activité laborieuse, l'opératrice fait des choix reposant sur des critères multiples : économiser la fatigue, ne pas gêner la voisine, tenir le rythme et la productivité, assurer la qualité requise, etc. ; c'est autour de ces valeurs que l'opératrice renormalise la rationalité antécédente du bureau des méthodes.

Cet exemple, issu de la rationalisation taylorienne, est naturellement généralisable à toute activité de travail. Dans l'introduction d'un ouvrage consacré à l'épistémologie de l'ergonomie, François Daniellou prend une image très évocatrice : « Dans leur activité, les hommes ou les femmes au travail tissent. Côté trame, les fils les relient à un processus technique, à des propriétés de la matière, des outils ou des clients, à des politiques économiques élaborées éventuellement sur un autre continent, à des règles formelles, au contrôle d'autres personnes, etc. Côté chaîne, les voici reliés à leur propre histoire, à leur corps qui apprend et vieillit, à une multitude d'expériences de travail et de vie, à plusieurs groupes sociaux qui leur ont offert des savoirs, des valeurs, des règles avec lesquelles ils composent jour après jour, à des proches aussi, sources d'énergies et de soucis, à des projets, des désirs, des angoisses, des rêves »<sup>519</sup>. Et plus généralement encore, toute activité humaine est un tissage de normes antécédentes et de renormalisations issues de débats de valeurs. Il serait sans doute surprenant que les activités économiques échappent à cette renormalisation des normes antécédentes.

### III.

De ce fait, nous abordons tout le débat relatif aux relations entre norme et rationalité. Il s'agit d'un débat qui semble avoir opposé les économistes (ou la science économique) et les sociologues (ou la sociologie), et qui est relaté avec beaucoup de précisions et de nuances par deux articles de l'ouvrage *Le modèle et l'enquête*<sup>520</sup>. Cependant, d'un strict point de vue économique, les réflexions n'ont pas beaucoup avancé.

La théorie néoclassique reste fondamentalement marquée par ses origines walrassiennes : l'équilibre économique général est moins une théorie descriptive qu'un idéal vers lequel il faut tendre, une norme

---

<sup>519</sup> F. Daniellou (coord.), *L'ergonomie en quête de ses principes ; débats épistémologiques*, Octarès, Toulouse, 1996

<sup>520</sup> J. Elster, « Rationalité et normes sociales : un modèle pluridisciplinaire », et L. Thévenot, « Rationalité ou normes sociales : une opposition dépassée ? », in L.-A. Gérard-Varet et J.-C. Passeron, op. cit.

« parfaite »<sup>521</sup> qui résulte de comportements « parfaits » d'individus « parfaits ». A l'opposé, la *Théorie générale* de Keynes retient des comportements économiques fondés certes sur le Calcul, mais en partie seulement, car s'y ajoutent par exemple la Précaution, l'Ambition, l'Orgueil, la Générosité ou l'Avarice (p. 125) ; et les comportements des entrepreneurs (ces « esprits animaux ») sont basés sur de « *pures conventions* », qui interdisent de « *donner à (leur) attitude un caractère rationnel* » (p. 164). Plus récemment, les visions régulationnistes ou conventionnalistes ont proposé un renouvellement des dispositifs d'articulation entre norme et rationalité, sur la base d'une méthodologie tendanciellement holiste chez les premières, tendanciellement individualiste chez les secondes<sup>522</sup>. Mais au total, c'est encore Max Weber qui donne la tonalité générale. Comme le rappelle opportunément Bruno Maggi, il distingue quatre « formes pures » d'agir sur la base des motivations qui se combinent constamment dans des proportions toujours singulières<sup>523</sup> :

- l'agir déterminé de façon rationnelle par rapport au but ;
- l'agir déterminé de façon rationnelle par rapport à une croyance en une valeur ;
- l'agir déterminé de façon affectuelle ;
- et l'agir déterminé de façon traditionnelle.

Ce à quoi il convient d'ajouter cette phrase, qui boucle en quelque sorte la théorie wébérienne : « *l'ordre économique capitaliste actuel est un immense cosmos dans lequel l'individu est immergé en naissant et qui, pour lui (...) est donné comme une carapace de fait et immuable dans laquelle il lui faut vivre. Dans la mesure où l'individu est intriqué dans le réseau du marché, l'ordre économique lui impose les normes de son agir économique. Le fabricant qui s'oppose durablement à ces normes est au plan économique inmanquablement éliminé, tout comme le travailleur qui ne veut pas ou qui ne peut pas s'y adapter se retrouve à la rue sans travail* »<sup>524</sup>.

---

<sup>521</sup> Sur ces aspects de l'épistémologie walrassienne, cf. ma thèse d'Etat, *Essai sur l'histoire de la théorie de l'équilibre économique général*, Université Pierre Mendès-France, Grenoble, 1976

<sup>522</sup> Sur les visions régulationnistes, cf. mon article « La notion de norme dans les théories de la régulation », *Economies et sociétés*, n°11-1993 (l'ensemble de la livraison est un dossier sur *Genèse et transformation des normes*), dans lequel est développée la distinction entre les normes de régulation, les normes régulatrices, et les normes de rationalité ; pour une discussion plus générale, on peut consulter Y. Saillard, *Eléments d'une analyse économique des normes*, Publications de la Maison des sciences de l'homme, Alpes, Grenoble, 2008

<sup>523</sup> B. Maggi, *De l'agir organisationnel ; un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Octarès, Toulouse, 2003, pp. 24-5

<sup>524</sup> M. Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 2003

#### IV.

Il y a, dans les lignes qui précèdent, l'essentiel des ingrédients qui permettent de réorienter la réflexion sur la rationalité économique. Ils peuvent être résumés sous la forme de quelques propositions simples.

- Toute activité économique est en partie, et selon des proportions plus ou moins importantes, rationalisée par des normes antécédentes qui structurent et rendent possible son effectuation : c'est vrai pour le travail en général, comme l'a montré l'exemple de la rationalisation taylorienne, mais c'est vrai aussi pour la production (normes technologiques, normes de sécurité et de qualité, etc.), pour la consommation (publicité, marketing, habitus<sup>525</sup>, etc.), pour la gestion (règles comptables, fiscales, juridiques, etc.), pour l'échange et pour la répartition des revenus. Le calcul rationnel de l'homo oeconomicus néoclassique figure indéniablement dans ces normes antécédentes, mais, non moins indéniablement, il se trouve enchâssé dans un ensemble contraignant beaucoup plus vaste.

- L'individu, ou le groupe d'individu, qui réalise effectivement l'activité économique, renormalise ces normes antécédentes en faisant intervenir une « autre rationalité », résultat d'un « débat de valeurs » toujours plus ou moins singulier et spécifique à « l'ici et maintenant » de la situation concrète : il serait possible de fournir une multitude d'exemples montrant l'intervention de l'éthique, du « bien commun » et du « vivre ensemble »<sup>526</sup>, voire de l'esthétique (tous les tourneurs savent l'importance de la « beauté » d'une pièce dans la réalisation du « travail bien fait », et qui n'a pas rencontré un entrepreneur qui investit dans un équipement avec le souci d'harmonisation des couleurs ?).

- De ce point de vue, l'activité économique est le lieu où se rencontrent deux types de rationalité : l'une résultant des normes antécédentes, acquises, mises en patrimoine, et indispensables à la réalisation de cette activité, et l'autre, insérée dans l'activité elle-même, dont sont porteurs les protagonistes singuliers qui renormalisent sans cesse. C'est la raison pour laquelle il est méthodologiquement impossible d'anticiper la rationalité d'une activité économique particulière. Et cela implique trois conséquences : la première est qu'il serait hasardeux de croire qu'il pourrait exister une rationalité spécifiquement économique ; il y a certes une rationalité des activités économiques, mais qui est constituée d'un entrelacs

---

<sup>525</sup> L'habitus tel que le définit Pierre Bourdieu est le « principe générateur » de réponses plus ou moins bien adaptées des agents aux exigences du monde économique, « ensemble de dispositions acquises dans la relation à un certain champ » ; cf. P. Bourdieu, *La distinction, critique sociale du jugement*, éditions de Minuit, Paris, 1979, et « Réponses aux économistes », *Economies et sociétés*, 1984.

<sup>526</sup> Sur ces questions, on peut voir concernant l'activité économique des services publics, E. Orban, *Services publics !*, Syllepse, Paris, 2004

de rationalités multiples, intervenant dans des proportions le plus souvent énigmatiques et toujours singulières ; la deuxième conséquence est que l'analyse de la rationalité d'une activité économique donnée exige de croiser, de mettre en dialogue, ce que nous pouvons en savoir a priori, en extériorité, sur la base de nos connaissances institutionnellement validées, et la manière dont la pensent ses protagonistes, le sens qu'ils lui donnent, les savoirs pratiques qu'ils y investissent, les valeurs qui les guident ; la troisième conséquence est plus problématique, puisqu'elle questionne la possibilité même d'un discours « scientifique » sur les activités économiques ; en effet, à partir du moment où la singularité d'une activité économique est admise, tout discours censé en parler dans la généralité ou dans l'abstraction ne peut qu'être simplificateur, réducteur et mutilateur ; la « logique scientifique » semble respectée, mais l'objet dont elle parle est différent de l'objet qu'elle vise<sup>527</sup>.

## V.

D'une certaine manière, c'est cette dernière question que s'attache à résoudre Henri Bartoli dans son ouvrage sur l'économie multidimensionnelle<sup>528</sup>. Dans son objectif de contribuer à construire une « économie politique d'intention scientifique » qu'il reprend à François Perroux, il consacre une centaine de pages à la rationalité économique. Le thème qu'il développe est celui de la prise en compte de la dialectique qui s'instaure dans les comportements économiques entre le « rationnel » et le « raisonnable »<sup>529</sup>. La rationalité économique est en effet multidimensionnelle : elle dépend, dit Bartoli, « *au plus haut degré, outre les connaissances scientifiques acquises, de la civilisation et de la culture. Il est temps de nous en souvenir* » (p. 172).

Le rationnel technico-économique relatif aux moyens, et le raisonnable accumulé par l'histoire des civilisations et des cultures entretiennent une dialectique complexe. « *Le binôme qui les rassemble est l'expression d'une méta-rationalité qui élabore, pondère, et anime les règles de la rationalité du comportement en s'appuyant sur les raisons de vivre qu'elle doit à la culture, et gouverne les décisions de mise en œuvre de la rationalité maximisante (...). L'articulation des deux termes du binôme s'accomplit dans un foisonnement d'institutions, de fonctions, de rôles sociaux, de sphères d'activité, de symboles, de valeurs, d'expressions, des individus et*

---

<sup>527</sup> Pour une réflexion méthodologique et épistémologique sur cette question, on peut lire M. Hollis et E. Nell, *Rational economic man ; a philosophical critique of neoclassical economics*, Cambridge University Press, 1975

<sup>528</sup> H. Bartoli, *L'économie multidimensionnelle*, Economica, Paris, 1991

<sup>529</sup> Sur ce même thème, cf. J.-P. Maréchal, *Le rationnel et le raisonnable ; l'économie, l'emploi et l'environnement*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 1997

*des groupes qui font de la communauté historique un tout organique. Ni l'un, ni l'autre est hors du champ de l'éthique* » (pp. 172-3). Pour Bartoli, il n'est pas possible de conduire une réflexion sur le rationnel et le raisonnable en faisant abstraction du champ éthique. C'est cette erreur que fait le « rationalisme économique », qui ne comprend pas que l'économique ne possède pas de façon endogène la totalité de son sens et de sa finalité, que les activités économiques comportent une part essentielle d'extra-économique, qu'il convient de les analyser dans leur multi-dimensionnalité, en faisant appel non seulement à la pluridisciplinarité, mais également à tout le patrimoine philosophique. Or, « *ignorer l'interaction de l'éthique et de l'économique est se condamner à n'avoir qu'une conception tronquée de la rationalité* » (p. 179). Contre le rationalisme économique, Bartoli prend clairement le parti de « la raison ouverte », renouant ainsi avec les grandes philosophies économiques qui ont jalonné l'histoire de la pensée humaine. C'est cette « raison ouverte », attentive aux réalités concrètes en même temps que capable de construire des conceptualisations efficaces, qui donne son caractère scientifique à l'économie politique.

## VI.

Comme on peut le pressentir, cette vision nous éloigne assez considérablement des conceptions traditionnelles de la science économique. Reconnaître que la rationalité des activités économiques n'est pas une rationalité économique, que leurs protagonistes ne sont pas des homo oeconomicus, que les décisions qu'ils prennent, les tâches qu'ils effectuent, incluent cette multi-dimensionnalité dont parle Bartoli, ne nous éloigne pas seulement de la « théorie standard » néoclassique, mais de toute théorie économique qui repose sur des hypothèses simplificatrices, croyant ainsi parvenir à des énoncés abstraits rigoureux et avérés. Comment en effet construire la théorie néo-ricardienne des prix de production ou la loi marxienne de baisse tendancielle du taux général de profit, sans faire l'hypothèse qu'en toute circonstance, le but de la concurrence est de maximiser le taux de profit<sup>530</sup> ? Comment raconter le « marché du travail » sans faire l'hypothèse que les offreurs (les travailleurs) sont insatiables et que le salaire est le seul argument de leur décision ?<sup>531</sup>

---

<sup>530</sup> Si au lieu de maximiser leur taux de profit, les entrepreneurs cherchaient à maximiser leur chiffre d'affaires, la théorie des prix serait bien différente de celle que nous connaissons et que nous enseignons le plus souvent ; et pourtant, qui peut dire que la maximisation du taux de profit est une hypothèse plus pertinente que la maximisation du chiffre d'affaires ?

<sup>531</sup> Je m'amuse souvent à montrer à mes étudiants la curiosité suivante : si, au lieu de faire l'hypothèse que les travailleurs, en tant qu'offeurs de travail, sont rationnels, on fait l'hypothèse qu'ils sont « raisonnables », c'est-à-dire qu'ils considèrent que le travail est ce qui leur permet d'avoir un revenu suffisant pour satisfaire leurs besoins, alors, la courbe

Ainsi, adopter le point de vue de l'activité, comme nous y conviait Godelier, montre ses potentialités perturbatrices dans le champ des théories économiques. En règle générale, les questions qui sont posées à l'économiste sont relatives à des « objets » qui ne se présentent pas spontanément et immédiatement comme des activités : elles renvoient, par exemple, au taux de croissance du PIB, au chômage, à l'inflation, au salaire et à la répartition des revenus, au développement, au commerce extérieur, au taux de change, etc. Dans le livre écrit avec Halevi (op. cit.), nous avons appelé « traces » ou « résidus » ces « objets » traditionnels de l'économie politique, en nous appuyant sur ce que dit Marcel Jousse : « *On dirait que notre science occidentale a peur de la vie. Quand il s'agit d'étudier l'homme et son expression, ce n'est pas aux gestes vivants de l'homme qu'elle s'intéresse, mais aux résidus morts de ces gestes...* »<sup>532</sup>. Les activités humaines engendrent, en effet, des résultats sensibles et visibles immédiatement, par exemple une œuvre d'art, une production de marchandise, un carnage, une guerre, une loi, une révolution, etc. Ces résultats ne sont pas le tout de la « réalité sociale » ; ils n'en sont même pas l'essentiel ; ils n'en sont que des traces, dont il faut certes tenir compte, mais qu'il ne faut pas couper des activités (des gestes) qui leur ont donné naissance et qui les ont façonnés, car ils deviennent alors proprement incompréhensibles. Ces objets-traces sont toujours le résultat d'histoires et de l'histoire, d'une rencontre singulière d'activités, d'une « dramatique » au sens ergologique de terme. Au total, la question de la rationalité en économie politique reste encore un chantier largement ouvert, qui nécessite une démarche particulière basée sur deux exigences problématiques illustrant le chemin qui est encore à parcourir et le champ de recherches à défricher.

La première consiste à reconstituer l'objet-trace, à le requestionner, à le reformuler, pour mettre en lumière les activités dont il est la trace, et prendre ces activités pour objet réel. Et les réponses ne sont pas toujours évidentes, car elles ne renvoient pas toujours à des activités de travail stricto sensu. Un exemple simple : s'agissant du salaire, il est bien sûr le résultat de l'activité de travail, mais aussi de l'activité syndicale ou de l'activité revendicative. Mais tous les cas ne sont pas aussi simples, que l'on songe par exemple aux activités ludiques ou aux activités familiales dans la consommation (voire aux activités amoureuses, dans le choix de la localisation d'une filiale d'un grand groupe de la distribution) !).

Une deuxième exigence, liée évidemment intimement à la précédente, consiste en le repérage des protagonistes de ces activités. Ces deux étapes

---

d'offre de travail n'est plus croissante par rapport au salaire mais décroissante, et une politique anti-chômage peut consister en une augmentation des salaires !

<sup>532</sup> M. Jousse, *Anthropologie du geste*, cité dans R. Jaulin (éd.), *La décivilisation*, Complexe, Bruxelles, 1974

sont intimement liées, mais « plus ou moins ». On admet généralement que toute activité est l'activité de quelqu'un, et qu'il suffit de repérer l'activité pour qu'en découle(nt) directement son ou ses protagoniste(s). Mais là encore, ce n'est pas toujours le cas, comme le montre, par exemple, la difficulté que nous avons à cerner au cas par cas les « collectifs de travail » ou les « entités collectives relativement pertinentes » dont les « rationalités » ne peuvent pas se réduire à des rationalités individuelles. Sans compter que, parfois, l'opacité et le secret entrent en jeu, soit qu'ils font partie de la stratégie des protagonistes dans leurs activités (secret de fabrication, secret des affaires, etc.), soit qu'ils « protègent » les protagonistes eux-mêmes (sociétés secrètes ou semi-secrètes, espionnage industriel et « intelligence économique » par exemple).

## Chapitre 13

### **Décision en situation et Rationalité**

*Jean-Fabrice Lebraty*

#### **INTRODUCTION**

Depuis une quinzaine d'année, une nouvelle approche décisionnelle a émergée : la décision en situation (Naturalistic Decision Making). Ce courant se fonde sur l'observation de décideurs confrontés à des situations complexes et urgentes à traiter. Dans ce cadre, la décision n'est plus un choix entre options, mais elle résulte d'un processus de comparaison entre des situations vécues et la situation actuelle. Ce courant conduit à proposer, notamment, une explication du phénomène d'intuition. Il apparaît alors intéressant de décrire les processus de prise de décision en situation en termes de rationalités. La question traitée dans ce chapitre sera alors : A quelle forme de rationalité peut-on rattacher la prise de décision en situation ?

#### **DÉCISION EN SITUATION ET RATIONALITÉ**

##### **Résumé**

Il s'agit ici de présenter l'approche naturaliste de la décision, appelée « décision en situation » et les formes de rationalité qui peuvent s'y rattacher. A partir de quatre courts exemples illustratifs, nous indiquerons que les formes traditionnelles de rationalité apparaissent inadaptées pour expliquer certaines décisions. Aussi, nous proposerons une grille de lecture fondée sur le critère de la rationalité en situation.

##### **La vision traditionnelle de la rationalité des décisions**

Olson (2001) citant Churchman (1971) indiquait que les approches « idéales » visant à comprendre les problèmes décisionnels se fondent traditionnellement sur une philosophie rationnelle normative empruntée à Leibniz. D'autres approches philosophiques peuvent s'avérer appropriées à un contexte décisionnel spécifique et constituer ainsi une alternative au modèle rationnel. Churchman identifiait notamment Kant (approche multi

perspectives), Lock (approche empirique) ou encore Singer (approche dialectique). Olson estimait alors que le système rationnel inspiré par Leibniz possédait de graves insuffisances dans la majorité des cas décisionnels, excepté dans le cas de problèmes bien définis.

Depuis longtemps les limites des modèles de choix rationnel ont été mises en avant (Zey, 1992). Pourtant, force est de constater que, en France tout du moins, le mythe de la décision parfaite et de l'erreur inexcusable est toujours présent<sup>533</sup>. Dans le champ des systèmes d'information notamment, le paradigme de l'optimalité demeure dominant. Une cause probable à cet état de fait provient du fait que le domaine du management des systèmes d'information puise une partie de ses racines dans le courant de la recherche opérationnelle. Ce courant estime que tout problème peut être formalisé en un modèle que l'on tentera d'optimiser. Cependant, même les tenants de ce courant admettent que certains problèmes peuvent inclure une forte dose de complexité. Dans ces cas, la solution parfaite semble hors d'atteinte. Malgré cela, il conviendra de rechercher la meilleure solution possible dans cet espace restreint. Intellectuellement, cette quête semble valide. Mais, qu'en est-il des moyens mis en œuvre pour l'atteinte de cet idéal ? N'est-il pas paradoxal, en effet, d'admettre l'impossibilité de l'existence de la perfection décisionnelle, mais de continuer à utiliser les concepts et méthode issus de l'optimalité dans le cas de problèmes complexes ? Certains exemples concrets montrent pourtant que des décideurs se sont affranchis de ce paradoxe. Ainsi, la décision prise par Google en octobre 2006 d'acheter le site gratuit de partage de vidéos en ligne Youtube pour un montant de plus d'un milliard et demi de dollars constitue un exemple saisissant. En effet, quel modèle optimisateur permettrait de valoriser un site gratuit, certes leader dans son domaine, pour un tel montant ?

Peut-on juger ces décisions à l'aune du critère de la rationalité ? Cette question se trouve au centre des préoccupations de ce chapitre.

En matière décisionnelle, deux grandes approches de la rationalité peuvent être avancées (Simon, 1979; Simon, 1983) :

- une logique de résultat : reprenant ainsi la forme substantielle de la rationalité. Ce type de logique peut être vue comme une continuation des préceptes de l'économie classique qui, même s'ils sont souvent critiqués, sont sous-jacents à un grand nombre d'approches théoriques (théories des coûts de transaction, des contrats, de l'agence etc.). ;

---

<sup>533</sup> Le cas de la perte de près de 700 millions d'Euros par des traders du groupe des Caisses d'Épargne en Octobre 2008, constitue un bon exemple du refus d'accepter des erreurs dans le monde des affaires.

- une logique de processus : ayant pour origine les travaux de H.A. Simon qui a montré que les logiques humaines de raisonnement sont complexes. En effet, avouer que l'humain suit, par exemple, un critère aussi flou que le critère de satisfaction est une reconnaissance tacite d'une impossibilité de formalisation, impossibilité qui est un signe de complexité. Cependant cette approche reste dans le domaine de la décision vue comme un choix visant à optimiser la satisfaction du décideur.

Ces deux approches peuvent être regroupées dans la catégorie des modèles de choix rationnels (MCR). Cependant, au moins une alternative au modèle de choix rationnel existe. Il s'agit d'une vision naturaliste de la décision : le concept de décision en situation.

### **Une approche naturaliste de la décision : la décision en situation**

L'intégration du concept de situation décisionnelle sera le fondement établissant le courant de la « décision en situation » (Klein, 1998; Lebraty & Pastorelli-Nègre, 2004; Rasmussen, 1986). Dans ce courant, l'analyse d'une décision doit intégrer le contexte dans lequel elle est prise. Le modèle décisionnel va se focaliser sur la reconnaissance, par le décideur, de la situation décisionnelle (*Recognition-Primed Decision*). La nouveauté de cette approche, par rapport à la précédente, est qu'elle n'étudie plus les processus cognitifs isolément des contextes dans lesquels ils s'exercent ; elle admet que les décisions ne sont pas planifiées et exécutées hors du contexte de leur situation, c'est-à-dire hors des règles dans lesquelles la situation s'inscrit (Reason, 1993).

Le contexte peut être défini comme l'ensemble des éléments, perçus par le décideur, qui exercent une contrainte sur la tâche gérée. Ainsi, le contexte est à la fois dépendant de la tâche et subjectif. Il peut être vu comme le savoir explicite et tacite, permettant de mettre en oeuvre les compétences du décideur dans une situation donnée. Le courant de la « décision en situation » n'envisage pas l'ensemble des processus décisionnels, mais focalise son analyse sur un type particulier, caractérisé notamment par :

- des objectifs mal définis et évolutifs
- une absence de certitudes quant aux états de la nature
- des logiques contradictoires et non hiérarchisées
- des déterminants du problème changeant continuellement
- un horizon temporel limité exigeant des réactions rapides
- des enjeux importants
- de nombreux acteurs
- des normes et des objectifs indiqués par l'organisation

- un décideur ayant un niveau d'expertise élevé de la tâche qui lui est dévolue

Ces situations d'un haut intérêt managérial, sont par nature instables, souvent irréversibles et exigent de nombreuses interventions de la part des individus. G. Klein (1998) a modélisé le cheminement décisionnel d'un individu. Il est important de comprendre qu'il ne s'agit pas d'un modèle normatif qu'il conviendrait de suivre, mais plutôt de la représentation de la manière avec laquelle un décideur se comporte lorsqu'il est confronté à une situation décisionnelle. Ce modèle de « première reconnaissance », peut se comprendre de la manière suivante : la décision n'est pas constituée par l'action de faire un choix parmi différentes solutions potentielles. Le décideur, confronté à une situation particulière, tente d'adopter directement une ligne de conduite qui lui semble appropriée en regard de son expérience passée et de la manière avec laquelle il perçoit la situation. Ensuite, il teste cette ligne de conduite en imaginant mentalement les effets qu'elle peut avoir et si cela lui convient, il la met en oeuvre. Ajoutons que si le comportement décidé ne semble pas efficace, le décideur va analyser une nouvelle modalité d'action pour la mettre en oeuvre. Ainsi, le décideur compare différentes alternatives avant de les mettre en oeuvre.

Rappelons que cette approche concerne principalement les décideurs expérimentés. D'ailleurs G. Klein indique que les décideurs « novices » ont d'avantage recours à un processus de comparaisons entre les options de différentes solutions potentielles. G. Klein, lui-même, indique que ce modèle est encore imparfait (p.102), cependant, il montre aussi qu'en situation c'est le modèle employé dans une grande majorité de décisions (p.100).

Il convient de présenter, sous la forme d'un modèle, ce comportement observé chez les décideurs experts confrontés à des décisions complexes.

Représentons le modèle RPD, pour le cas dans lequel le décideur reconnaît la situation à laquelle il est confronté. Le schéma ci-dessous illustre ce cas.

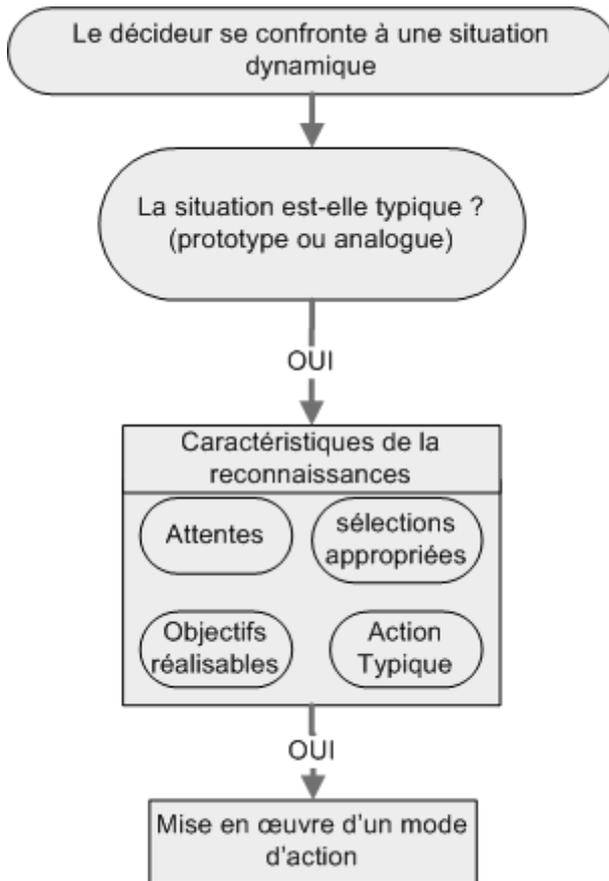


Figure 1 : Modèle RPD - cas simple.

Dans le cas représenté ci-dessus, le décideur estime que la situation à laquelle il est confronté lui est familière. Il peut ainsi trouver que la situation appartient à un type de situation qu'il a déjà traitée (prototype) ou que cette situation est semblable à une autre situation spécifique qu'il a déjà rencontrée (analogue). Les caractéristiques de ce processus de reconnaissance, c'est-à-dire, de ce qui conduit à la mise en correspondance entre une situation rencontrée et une expérience passée, sont quadruples :

1. Les objectifs qui lui sont assignés ou qu'il s'assigne lui semblent réalisables pour cette situation ;
2. Le décideur n'est pas surpris de voir ce qu'il voit, les signes lui semblent donc conformes ;
3. il est satisfait par cette situation, ses attentes sont comblées ;
4. il identifie bien le type d'action à mettre en œuvre.

Ainsi, pour cette nouvelle situation, le décideur décide de réaliser une action du même type que celle qui a été appliquée au cas de référence.

En comparaison des modèles de choix rationnel, un constat peut être dressé : la décision n'est plus un choix entre options. Dès lors, l'ensemble de l'outillage théorique en matière de rationalité apparaît inopérant. Ce comportement décisionnel peut-il être étendu à des cas plus complexes ? La réponse est positive et le modèle général de reconnaissance en témoigne.

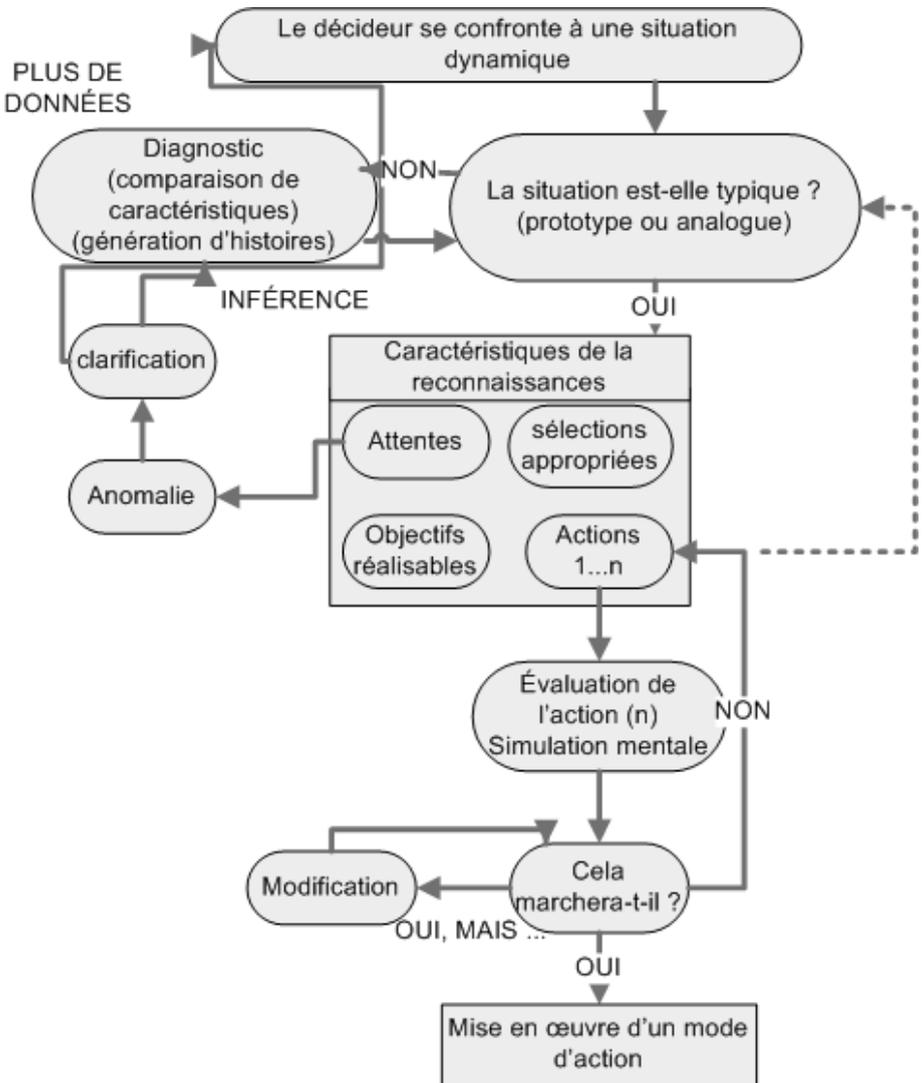


Figure 2 : Modèle RPD - cas général.

Ici l'ensemble des cas est abordé. Mettons en lumière les difficultés que peut rencontrer un décideur pour reconnaître une situation.

Premièrement, il peut se demander si la solution qu'il envisage peut s'appliquer à la situation vécue. Pour ce faire, il va simuler mentalement la solution issue de son expérience, puis évaluer si elle s'applique à la situation qu'il observe. Trois possibilités s'offrent alors :

- oui la solution semble être adéquate
- oui la solution semble être adéquate, mais quelques ajustements sont nécessaires
- non la solution n'est pas réalisable pour cette situation particulière.

Dans ce cas, il va reconsidérer la situation qui lui servait de référence, pour chercher une autre situation qu'il a déjà vécue

Deuxièmement, le décideur, malgré ou en raison de son expertise, peut avoir des difficultés à reconnaître la situation comme familière. Dans ce cas, il va tenter d'observer sous différentes facettes cette situation afin de la faire coller à une image qu'il a en mémoire. Il peut toutefois admettre que cette situation est nouvelle. Mais même dans ce cas, il va essayer de se rapprocher d'une situation déjà vécue. La créativité décisionnelle résidant alors, non dans la génération d'une solution intrinsèquement inédite, mais dans la création d'une couple « situation déjà vécue – situation actuelle » original. La solution qui sera mise en œuvre sera inédite pour une telle situation.

## Illustrations

A la manière de Gary Klein (2003), nous allons proposer quatre exemples de processus décisionnels afin d'illustrer notre propos. Ces quatre cas sont issus d'une analyse de données secondaires prises dans la littérature. Aussi, leur lecture n'a d'autre but que de fournir matière à réflexion sur la forme de la rationalité, dans une décision en situation.

L'approche naturalistique de la décision a été originellement étudiée dans le cadre d'environnement à risques et, notamment, dans le domaine de la Défense. Aussi nos deux premiers exemples se situent dans ce cadre. Les deux autres exemples concernent le monde du management. Toutefois, chaque cas se situe dans le contexte pour lequel l'approche naturaliste de la décision peut être monopolisée : des experts confrontés à des décisions complexes.

Chaque exemple sera d'abord brièvement présenté, puis une relecture en termes de rationalité procédurale et substantielle sera effectuée, afin de voir si ces décisions peuvent ainsi être expliquées.

## La manœuvre malheureuse

### Description du cas

Depuis quelques années, les forces armées des pays développés se sont dotées de systèmes de commandement et de contrôle appelés C4i. Une des fonctions de ces systèmes réside dans la transmission par voie numérique des ordres d'opération. Ainsi, l'unité reçoit l'ordre de son supérieur hiérarchique sur son écran d'ordinateur. Généralement cet ordre se compose d'une partie graphique comportant la carte de la zone d'opération avec tout un ensemble de symboles représentant les différentes unités et leurs actions. La mise en place de tels systèmes nécessite que les unités effectuent de nombreux exercices afin de s'appropriier l'outil dans ses moindres détails. Pour assurer un maximum de réalisme, les exercices se déroulent dans des conditions similaires à la réalité (unités déployées sur le terrain, notamment) et se doivent aussi de rendre compte de la complexité des opérations actuelles (unités multinationales appartenant à différents corps qui doivent affronter un ennemi difficilement identifiable).

Notre exemple est issu d'un de ces exercices, au cours duquel, le commandant d'une unité voit émerger sur l'écran de son ordinateur une représentation qui, de prime abord, lui semble difficile à comprendre. Aussi, il commence à observer sous différents angles, grâce notamment aux fonctionnalités du logiciel, cette image de la situation souhaitée (il s'agit bien de l'ordre qu'il se doit d'exécuter, en le déclinant pour ses propres unités subordonnées). Petit à petit, il prend ses marques et la représentation lui devient intelligible. A partir du moment où il estime avoir une compréhension satisfaisante de l'intention de son supérieur, très vite il élabore une idée de manœuvre. Les délais étant contraints, il propose cette idée à ses officiers d'état-major en leur demandant de la rédiger, afin de la transmettre aux subordonnées. L'idée apparaît brillante à l'ensemble des officiers qui, pourtant, auraient pu émettre des critiques sous réserve de les justifier et de les argumenter.

L'ordre est transmis et exécuté rapidement. Quelques heures après les unités concernées se déplacent et un drame survient : les unités se font prendre à partie par des unités alliées. La survenance de tirs fratricides constitue une des pires situations pour tout chef en charge de la vie de ses hommes. Si cette action s'était produite dans la réalité, près de cent cinquante hommes auraient été tués.

L'analyse après action qui a été menée à la fin de l'exercice, a montré qu'il y avait eu une erreur d'interprétation de l'ordre reçu. Cette erreur de cadre a conduit le décideur à proposer une manœuvre, certes brillante, mais non adaptée à la situation.

## Relecture du cas en termes de rationalité

En termes de rationalité substantielle, cette décision peut être qualifiée d'irrationnelle. En effet, le résultat s'avère désastreux. L'explication proposée, selon cette approche, serait d'estimer que le décideur a commis des erreurs de calcul qui l'auraient conduit à choisir une solution sous-optimale, parmi les différentes solutions potentielles dont il disposait. Or, comme nous l'avons décrit, à aucun moment le décideur n'a comparé différentes options. Cette explication ne tient donc pas.

En termes de rationalité procédurale, cette décision peut aussi être jugée comme mauvaise. En effet, au départ, le décideur a bien collecté son information en tentant de comprendre la situation. Certes sa compréhension n'a pas été valide, mais il a tout de même effectué cette étape avec application. Ensuite cependant, le décideur n'a pas généré de solutions potentielles et donc n'a pas pu choisir. Selon cette approche, il serait possible de dire que le décideur a subi un biais d'ancrage, qui l'a conduit à ne retenir qu'une seule solution. Seulement, comme nous l'avons décrit, son erreur ne réside pas dans le fait de ne pas avoir envisagé plusieurs alternatives, mais plutôt d'avoir réalisé une erreur de cadre.

Type de rationalité	Substantielle	Procédurale
Jugement	Non rationnelle	Rationnelle
Pouvoir explicatif	Faible (mauvais calcul)	Faible (biais cognitif)

Tableau 1 : Décision « manœuvre désastreuse » et rationalité

## La manœuvre réussie

### Description du cas<sup>534</sup>

14 Juin 1800, le Général Bonaparte livre sur la plaine de Marengo un combat dont l'issue victorieuse contribuera à accroître sa renommée. Pourtant, les historiens sont formels, cette victoire tient autant du hasard que de la bravoure des soldats de l'armée française. Après cette victoire, Bonaparte a longuement inspecté le terrain et analysé le déroulement de cette bataille confuse et presque perdue. Se rendant compte qu'il est passé près de la catastrophe, Bonaparte n'aura de cesse de réécrire le déroulement de cette journée. Ainsi, l'arrivée inespérée du Général Desaix deviendra un élément prévu dans le schéma d'ensemble et appelé le « pivot de Castel-Ceriolo ». Les documents qui seront versés aux archives militaires ne seront pas un simple enjolivement de la situation, mais plutôt, le fruit d'une intense réflexion stratégique qui deviendra par la suite, la pierre angulaire de sa

---

<sup>534</sup> Pour rédiger ce cas, nous nous sommes fondés principalement sur le numéro hors Série n°3 de la revue Napoléon 1<sup>er</sup>, Août 2005.

pensée militaire. En effet, le 2 décembre 1805, Napoléon devenu empereur depuis un an remporte une victoire qui restera à jamais dans l'histoire de France : Austerlitz. Cependant, le schéma stratégique d'Austerlitz emprunte largement à la manœuvre de Castel-Cerriolo cinq années auparavant. En conclusion d'un numéro spécial consacré à Marengo (p. 83), il est fait référence aux écrits du Capitaine de Cugnac, qui a inspiré tous les travaux sur cette bataille : « *On peut considérer que les modifications faites par l'Empereur comme un corrigé de la bataille de Marengo, comme la mise au point d'une œuvre qu'il juge imparfaite, comme la description d'une des batailles-types que rêve son génie... Austerlitz est la brillante exécution de son Marengo théorique* ».

### Relecture du cas en termes de rationalité

Du point de vue de la rationalité substantielle, le plan de bataille, que Napoléon a imaginé à Austerlitz, peut être qualifié de « génie rationnel ». En effet, la précision des ordres, l'impression de contrôle permanent des événements et l'issue victorieuse renvoient un sentiment de perfection, d'optimum, bref de décision parfaite, tellement parfaite que cela en relève du génie. Ainsi, il semblerait que tout ait été prévu, pourtant, de l'aveu même de Napoléon : « *être grand, c'est dépendre de tout* ». Napoléon, brillant élève de Laplace et fort doué en mathématique, travaillait des heures durant afin de limiter la place du hasard dans ses décisions. Pourtant Austerlitz (comme les autres victoires de Napoléon, d'ailleurs) tient surtout de la mise en œuvre d'un schéma stratégique générique et de l'adaptation permanente aux informations émergeant du brouillard de la guerre, et non d'un plan inédit et génial du point de vue calculatoire.

En termes de rationalité procédurale, il convient de constater que Napoléon a jeté assez vite son dispositif après avoir effectué, comme à son habitude, une longue reconnaissance du terrain, en s'approchant au plus près des lignes ennemies. Cette fine observation du terrain et des forces adverses, doublée d'une méticuleuse étude de la cartographie dont il disposait, constituent la phase déterminante du processus décisionnel de l'Empereur. En revanche, les autres phases du processus n'ont pas été observées (examen et évaluation de différentes hypothèses, choix d'un mode d'action approprié).

Type de rationalité	Substantielle	Procédurale
Jugement	Rationnelle	Non Rationnelle
Pouvoir explicatif	Faible (plan inédit et génial)	Faible (processus atrophié)

Tableau 2 : Décision « manœuvre réussie » et rationalité

## La rivalité entrepreneuriale

### Description du cas

Le monde bancaire français constitue un secteur puissant, bien organisé, en apparence feutré pourtant la méfiance existant entre les différents acteurs témoigne autant de la pression concurrentielle mondiale que d'antagonismes interpersonnels. En effet, les dirigeants de ce secteur n'ont côtoyé qu'un nombre restreint d'établissement d'enseignement supérieur. Certains ont même partagé la même formation. Ils se connaissent donc bien, mais ce n'est pas pour autant qu'ils s'apprécient tous, de fortes antipathies trouvent d'ailleurs leur source de rivalités anciennes. Le cas du devenir de la Société Générale peut ainsi s'écrire sous l'angle de rivalités anciennes. En mars 1999, Michel Pébereau, Président de BNP-Paribas avait tenté une OPA sur la Société Générale. Cette bataille boursière a duré près de 8 mois et s'est déplacée sur le terrain politique. A cette époque, Daniel Bouton, alors Président de la SG, avait résisté, soutenu notamment par son personnel. Finalement, la BNP avait acheté la banque Paribas. Aucun rapprochement entre les deux hommes n'a été possible, l'antipathie étant ancienne. En effet, en 1988, Georges Pébereau, le frère aîné de Michel, avait tenté lui aussi un assaut, entouré de quelques hommes d'affaires. L'opération avait déjà échoué, entachée d'ailleurs de manœuvres frauduleuses. 20 ans plus tard, en mars 2008, BNP-Paribas, par la voix de son éternel Président, annonce renoncer à acheter une SG fragilisée par la crise et des affaires internes<sup>535</sup>. La volonté d'acheter la SG s'explique-t-elle rationnellement ?

### Relecture du cas en termes de rationalité

En termes de rationalité substantielle, la décision d'acheter une grande banque semble cohérente. Face à un marché mondialisé, la taille de l'organisation constitue un facteur de survie. Cependant, en termes de résultats, ce sont surtout 20 années d'échecs qui peuvent être constatées. Les causes de tant d'échecs demeurent à trouver.

En termes de rationalité procédurale, si l'on analyse à froid l'ensemble du processus qui a conduit la BNP à tenter de s'approprier la SG, une impression d'approximation émerge. De plus, la décision de finalement acheter Paribas, semble tenir plus du dépit que d'un processus rationnel.

Type de rationalité	Substantielle	Procédurale
Jugement	Non rationnelle	Non Rationnelle
Pouvoir explicatif	Faible (erreur de calcul)	Faible (approximations)

Tableau 3 : Décision « rivalité entrepreneuriale » et rationalité

<sup>535</sup> Principalement le cas Kerviel.

## Attraction et répulsion

### Description du cas

Février 2008, Microsoft par la voix de son CEO Steve Balmer propose de racheter l'entreprise Yahoo pour un montant de 45 milliards de dollars. Le surcoût que Microsoft est prêt à payer est d'environ 60%. De nombreux actionnaires font leurs comptes et trouvent l'offre de Microsoft généreuse et, même s'ils se méfient de cette entreprise à l'image dégradée, ils sont prêts à souscrire à cette opération. Seulement, le CEO et co-fondateur de Yahoo refuse de laisser son entreprise à une entité qu'il a souvent considérée comme ennemie. 2 mois de bataille et de surenchère en termes d'annonces n'y font rien. L'opération n'a pas eu lieu. Trois mois après, une tempête financière, d'une ampleur aussi grande qu'était faible le nombre de personnes à l'avoir prédite, se lève. Le cours de l'ensemble des entreprises est touché. Ainsi, le cours de l'action Yahoo passe de 30\$ à 10\$. Furieux de nombreux actionnaires demandent le départ de Jerry Wang. Ce dernier se résigne à partir mi novembre 2008. Cependant, Microsoft ne réitère pas son offre et s'avère finalement satisfaite de ne pas avoir dépensé sa trésorerie pour une entreprise en perte de vitesse. Microsoft peut ainsi se concentrer sur ses nouveaux projets stratégiques<sup>536</sup>.

### Relecture du cas en termes de rationalité

Du point de vue de Microsoft, le processus décisionnel visant à acheter Yahoo semble cohérent. En effet, le choix de Yahoo comme cible s'avère logique (entreprise en difficulté, mais représentant toujours une marque forte et une position importante sur les marchés de la recherche et de la gestion de contenu). Le résultat, lui, s'avère relativement incohérent, ainsi, l'opposition des dirigeants de Yahoo à cette opération se comprend difficilement.

Le processus décisionnel de Microsoft s'avère lui rationnel. En effet, après avoir tenté de racheter Yahoo, Microsoft a initié un nouveau processus avec la définition d'une nouvelle stratégie. Il faut peut être voir ici la prise en compte des évolutions du contexte, qui aurait conduit les dirigeants de Microsoft à mener une complète réévaluation de la situation.

Type de rationalité	Substantielle	Procédurale
Jugement	Non rationnelle	Rationnelle
Pouvoir explicatif	Faible (mauvais calcul)	Satisfaisant (bonne réévaluation de la situation)

Tableau 4 : Décision « attraction et répulsion » et rationalité

<sup>536</sup> Ces projets sont au nombre de 4 : Windows Azure, Zurich, Live Mesh et Office Web Apps

En conclusion de ces quatre courts exemples illustratifs, il convient de constater qu'il est possible de juger les décisions prises en termes de résultat ou de processus. Cependant, le pouvoir explicatif de ces types de rationalité apparaît tout de même limité.

## **Vers une nouvelle forme de rationalité : la rationalité de situation**

Comme l'ont illustré ces quatre cas, l'analyse en termes de rationalité substantielle ou procédurale peine à expliquer en quoi une décision est, ou n'est pas rationnelle.

Le concept de rationalité. J.G. March (1991) estime que deux catégories opposées de rationalité existent (pp. 139-142). D'une part, la rationalité calculée ou contrôlée et d'autre part, la rationalité systémique. Chacune de ces catégories peut se décomposer en plusieurs types de rationalité.

Ainsi, la rationalité calculée comprend les quatre formes de rationalité suivantes :

- la rationalité limitée, précisant les limites tant endogènes qu'exogènes empêchant l'atteinte d'un optimum
- la rationalité contextuelle, qui conduit à prendre en compte les éléments environnant exerçant une influence sur la décision (pression du temps ou importances des enjeux par exemple)
- la rationalité des jeux qui témoigne des jeux d'acteurs
- la rationalité de processus rendant compte de la cohérence du déroulement des différentes étapes constituant le processus décisionnel

La rationalité systémique se décline en trois types de rationalité :

- la rationalité adaptative, qui découle de l'apprentissage expérimental des individus
- la rationalité sélectionnée, qui traduit le fait que les règles de comportement tirent leur intelligence, non pas du calcul conscient de leur rationalité par les détenteurs présents d'un rôle, mais de la survie et de la croissance des institutions sociales au sein desquelles ces règles sont appliquées et ces rôles interprétés
- la rationalité *a posteriori*, qui signifie que la découverte d'intentions naît de l'interprétation de l'action plutôt que d'une position *a priori*. J.G. March indiquait d'ailleurs que, selon cette optique, les actions sont endogènes et conduisent à une expérience qui est organisée en une évaluation après le fait. L'évaluation se fait en termes de préférences, générées par l'action et ses conséquences, et les choix sont justifiés par leur cohérence *a posteriori* avec des objectifs qui ont eux-mêmes été élaborés par une interprétation critique du choix.

L'idée d'une rationalité se déclinant en plusieurs formes nous semble particulièrement pertinente. Aussi, en se fondant sur le courant naturaliste de la décision, nous pouvons avancer qu'une décision témoigne de la rencontre d'un décideur avec ses capacités cognitives et son expérience, qui se trouve confronté à une situation dans un contexte spécifique. Aussi, nous proposons d'utiliser les différentes rationalités sous-jacentes à ces constituants, pour définir le concept de rationalité en situation. Ainsi, la rationalité en situation peut se décliner en quatre types de rationalité pouvant se décrire ainsi :

- la rationalité contextuelle qui regroupe l'ensemble des éléments, perçus par le décideur, qui exerce une contrainte sur la situation. Ces contraintes se traduisent par l'évaluation du risque et par le comportement du décideur en regard de l'urgence décisionnelle ;
- la rationalité cognitive témoigne de la manière avec laquelle le décideur gère ses heuristiques. A la différence de l'approche classique, dans laquelle le fait de recourir à des biais cognitifs est jugé comme néfaste, ici, nous estimons que les biais sont un élément essentiel du comportement, face à une situation complexe. Les biais sont l'unique moyen à la disposition du décideur lui permettant de décider. Parfois ces biais conduisent à des décisions calamiteuses, parfois à des décisions géniales, mais dans tous les cas, ils permettent au décideur d'agir. Plutôt que de dire que la rationalité cognitive est limitée, nous préférons nous référer au terme d'élasticité. Parfois elle permet de bien recouvrir une situation, parfois non.
- la rationalité adaptative renvoie à l'expérience du décideur et donc à la manière avec laquelle il conserve une trace des événements qu'il a déjà vécus.
- la rationalité intrinsèque de la situation : certaines situations peuvent échapper à toute logique. Quand une mère famille peu sportive au quotidien soulève une voiture pour libérer son fils coincé dessous ou quand un pays, dans son ensemble, bascule dans des comportements indicibles (la Kampuchéa démocratique sous Pol Pot par exemple), nous pouvons dire que la situation est intrinsèquement irrationnelle.

De notre point de vue, la rationalité en situation possède donc quatre facettes qu'il convient d'observer, si l'on souhaite mieux comprendre le pourquoi des décisions prises. Ajoutons le facteur « aléas » qui apparaît insuffisamment pris en compte et qui pourtant peuvent transformer radicalement les effets d'une décision.

Eclairons maintenant nos quatre cas illustratifs à la lumière du concept de rationalité en situation :

Type de rationalité Cas illustratifs	Contextuelle	Cognitive	Adaptative	Intrinsèque
Manœuvre désastreuse	Risque décisionnel relativement faible	Erreur de cadre lors du processus de reconnaissance	Expérience forte de ce type de manœuvre	Rationnelle
Manœuvre réussie	Pression temporelle forte	Très bonne reconnaissance de la situation	Expérience forte de ce type de situation	Manque de clairvoyance de l'adversaire dû à un sentiment de supériorité
Rivalité	Urgence à décider élevée afin de se positionner avant les concurrents	Focalisation sur les actions individuelles	Pas d'expériences d'opérations de cette ampleur	La situation étant guidée par des rivalités personnelles apparaissait difficile à lire
Vision	Urgence afin de montrer que l'entreprise réagit face à ses concurrents	Rationnelle	Expérience forte des acquisitions d'entreprises	L'arrivée d'un évènement extérieur non prévu (la crise financière) a changé la situation

Tableau 5 : Description des cas en termes de rationalité en situation.

## Conclusion

Nous avons évoqué ici une vision naturaliste de la décision : la décision en situation. Dans cette approche, la décision ne se conçoit plus comme un choix entre options. Aussi, les formes de rationalité, traditionnellement attachées à la décision, perdent leur pouvoir explicatif. Nous avons donc proposé le concept de rationalité en situation. De notre point de vue, la rationalité en situation, et ses déclinaisons, offre une grille de lecture permettant de mieux comprendre certaines décisions complexes prises par des experts.

Il conviendrait maintenant d'approfondir ce nouveau concept et de l'appliquer, notamment, à l'explication du comportement de décideurs confrontés à des événements imprévus.

Comme l'illustre Weick et Sutcliffe (1991; 2007), il existe trois types d'évènements imprévus :

- les évènements non prévus mais plausibles qui surviennent ;
- les évènements prévus qui ne surviennent pas ;
- les évènements non prévus et complètement inimaginables, *ex-ante*, qui surviennent.

Une piste de recherche s'ouvre alors : quels sont les mécanismes à l'œuvre conduisant un expert à reconnaître une situation imprévue ?

## BIBLIOGRAPHIE

Churchman, C. W., *The Designing of Inquiring Systems: Basic Concepts of Systems and Organization*. New York: Basic Books, 1971

Klein, G., *Sources of Power How People Make Decisions*. Cambridge: MIT Press, 1998

Klein, G., "Not All Decisions Are Created Equal." *The Conference Board ReviewTM*, 2003, Vol. n° March/April, pp. 22-25.

Lebraty, J. F., & Pastorelli-Nègre, I., "Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée ?", 2004, Vol. 9, n° 3, pp. 87-116.

March, J. G., *Décisions et organisations*. Paris: Editions d'Organisations, 1991

Olson, D. L., "Rationality in Information Systems Support to Decision Making.", 2001, Vol. 3, n° 2, pp. 239-248.

Rasmussen, J., *Information processing and human-machine interaction: An approach to cognitive engineering*: North Holland Amsterdam, 1986

Reason, J., *L'erreur Humaine* (2 ed.). Paris: Presses Universitaires de France, 1993

Simon, H. A., "Rational Decision Making in Business Organizations.", 1979, Vol. 69, n° 4, pp. 493-513.

Simon, H. A., *Administration et processus de décision*. Paris: Economica, 1983

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M., *Managing the unexpected : resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2007

Zey, M., *Decision Making - Alternatives to Rational Choice Models*. London - USA: Sage Publications, 1992

## Chapitre 14

### **Rationalité des experts et traitement de l'erreur**

*Ivan Pastorelli*

#### **INTRODUCTION**

Une grande part de l'efficacité et de la fiabilité organisationnelle repose sur l'expertise d'individus, c'est-à-dire des personnes atteignant une meilleure performance que d'autres, dans un domaine particulier. La question qui sera abordée dans ce chapitre est l'identification des facteurs de cette performance supérieure. Alors que l'expertise s'assimile à un raisonnement rationnel, entendu comme exempt d'erreurs il est étonnant de constater que les individus les plus performants et les plus fiables ne sont pas ceux qui commettent le moins d'erreurs. Si l'expertise est effectivement due à un mode de raisonnement différent, celui-ci n'exclut pas la production de nombreuses erreurs et des distorsions de représentations considérables. Nous traiterons de la rationalité des experts, depuis ces deux points de vue : celui de l'erreur et celui de la formation de ses représentations.

Dans une première partie, nous proposerons une typologie des erreurs et nous établirons que le mode de raisonnement des experts repose moins sur l'évitement des erreurs que leur maîtrise par une intégration dans l'activité de travail. La seconde partie permettra de mettre en évidence le fait que l'efficacité du mode de raisonnement des experts n'est pas due à l'établissement de représentations objectives, mais au contraire à des distorsions de représentations.

#### **1. OCCURRENCES ET CONSÉQUENCES DES ERREURS**

##### **1.1 Une typologie des erreurs**

###### **1.1.1 Récupération ou intégration des erreurs**

La plupart des recherches portant sur le versant cognitif de l'expertise ont été établies dans le cadre de processus dynamiques (diagnostic médical d'urgence, pilotage d'avion...) dont les exigences rendent visibles les caractéristiques profondes des modalités d'adaptation des opérateurs. En effet, ces travaux ont démontré qu'un des points essentiels de la performance

humaine supposait une capacité des individus à gérer leurs propres ressources cognitives<sup>537</sup>. Cette stratégie générale repose sur deux principes : le premier consiste en une délégation du fonctionnement cognitif à des automatismes : plus les tâches sont automatisées, moins elles nécessitent d'attention et de ressources cognitives. Le second principe est que le prélèvement d'information est orienté par des connaissances réflexives sur les compétences (ce que l'on sait faire et ne pas faire). Ces deux principes nécessitent la production d'un processus d'essais et d'erreurs, qui permet de travailler à un niveau d'abstraction cognitive moins élevée. Par exemple, une action sur une commande et la visualisation de son effet permettent d'éviter l'abstraction que nécessiterait l'anticipation de cet effet. Le traitement de ces erreurs, au niveau des individus, peut se faire soit par récupération, soit par intégration. La récupération consiste à suspendre une part de l'activité de travail, pour effacer l'erreur par un retour en un point de la procédure, antérieur à cette dernière. Elle est le fait des individus les moins expérimentés et les moins performants. L'intégration, qui est un marqueur de l'expertise, consiste, au contraire, à assumer l'erreur pour intégrer ses conséquences par une réorganisation de l'activité de travail et une redéfinition des buts intermédiaires. L'exemple suivant peut illustrer notre propos : un automobiliste qui se tromperait à un carrefour aurait deux options : soit il fait demi tour pour essayer une autre route (cas fréquent des novices), soit il intègre son erreur dans son itinéraire, en essayant de trouver un chemin alternatif pour atteindre le résultat escompté. Cette seconde façon de faire constitue le mode opératoire des experts ; elle peut conduire à la découverte d'un nouveau parcours et, dans tous les cas, constitue un élargissement des compétences et une assurance quant à leur validité. La réorganisation de l'activité de travail n'est possible que si les erreurs ont pu être détectées et si une stratégie d'anticipation a été préalablement mise en œuvre, pour distinguer les objectifs généraux des objectifs accessoires. L'anticipation forme l'ossature générale de la représentation, autour de laquelle des ajustements pourront être faits et elle se construit avec l'idée générale d'une prise de risque modérée, assurée par des marges de sécurité confortables qui rendent les aléas tolérables. En d'autres termes, les anticipations se forment sur un modèle général, selon lequel il faut des précautions qui assurent une distance suffisante aux événements non désirés pour que les erreurs susceptibles d'être commises n'aient pas de conséquences inacceptables sur la fiabilité. En définitive, ce n'est pas tant l'absence d'erreur qui est un marqueur de la performance supérieure des experts, mais le fait qu'ils puissent les détecter et les intégrer dans leur activité.

---

<sup>537</sup> Amalberti R. (1996) *La conduite des systèmes à risques* PUF collection Le travail humain.

### 1.1.2 Au niveau de l'action individuelle : erreurs sur le résultat et erreurs sur l'action

En première approche, deux types d'erreurs peuvent être distingués<sup>538</sup> : les premières portent sur les résultats et mettent en œuvre les habiletés, alors que les secondes portent sur l'action et activent des règles et/ou des connaissances. Les erreurs de résultat sont un écart vis-à-vis d'une norme (retard d'une demi-journée, alors que la tolérance est d'une heure, par exemple). Les erreurs portant sur l'action constituent une mise en perspective subjective de pratiques et de valeurs admises au sein d'un contexte social. J. Leplat<sup>539</sup> parle alors d'erreurs de raisonnement, ou encore d'interprétation (une pratique qui n'est pas illicite mais inacceptable en regard des moyens disponibles ou de l'état de l'art de la discipline). Cette classification des erreurs se fonde, là encore, sur le postulat d'un fonctionnement cognitif entièrement orienté par l'économie des efforts d'abstraction (économie des ressources). J. Rasmussen<sup>540</sup> distingue ainsi trois modes de fonctionnement nécessitant un effort croissant : les habiletés, les règles et les connaissances. A chaque niveau correspondent respectivement trois types d'erreurs : les ratés (ou erreurs de routine) surviennent au niveau des habiletés (*skill*). Les fautes (ou erreurs d'application) apparaissent au niveau des règles (*rules*). Enfin, les erreurs d'interprétation se manifestent essentiellement au niveau des connaissances (*knowledge*), mais peuvent aussi se constater parfois au niveau des règles.

Cette typologie considère implicitement les erreurs comme des déviations individuelles et non intentionnelles, en occultant la dimension collective et les jeux d'acteurs dans les activités de travail, ce qui nous conduit à proposer une taxonomie intégrant ces aspects. Dans cette perspective, trois types de déviations (d'erreurs) sont repérables : les ratés (qui intègrent à la fois les erreurs sur l'action et sur le résultat et qui sont non intentionnels), les violations et les dévoitements, qui sont des déviations volontaires.

### 1.1.3 Au niveau de l'intentionnalité : ratés, violations et dévoitements

**Les ratés** sont une déviation non intentionnelle de l'activité, qui pourraient être classés en trois types<sup>541</sup> : les erreurs d'omission (oubli d'un élément), erreurs de commission (prendre un objet à la place d'un autre ...),

---

2 Reason, J. (1993) *L'Erreur humaine*. PUF

<sup>539</sup> Leplat, J. (1985). Erreur humaine, fiabilité humaine dans le travail. Armand Colin.

<sup>540</sup> Rasmussen, J. (1991) *Human-Computer Interaction*. Psychology.

<sup>541</sup> Hollnagel E. (1993) *Human reliability analysis, contact and control*. London UK Academic Press.

erreurs de représentation, que K. Weick<sup>542</sup> nomme *errors of rendition*. Les ratés comprennent les fautes et les erreurs de représentation, au sens de la distinction que propose J. Rasmussen précédemment évoquée et ils ont un caractère essentiellement involontaire, contrairement aux violations et détournements.

**Les violations** sont des écarts volontaires par rapport à une norme, une procédure ou un protocole professionnel, qui sont nécessaires pour faire face aux variations imprévues de l'activité, pour atteindre un meilleur résultat ou bien encore pour des raisons de confort personnel. Beaucoup de processus complexes se caractérisent par des objectifs conflictuels, dont toutes les règles de gestion ne sauraient être contenues dans les procédures. Les individus en charge de ces processus sont alors dans des situations où ils doivent mobiliser leur savoir faire pour choisir les règles à appliquer ainsi que leur interprétation. Les violations ne sont pas nécessairement des fautes (aspect répréhensible ou pénal) ; elles sont dues à l'expérience des acteurs, qui s'éloignent d'une procédure pour respecter les objectifs plus généraux de leur activité. Par exemple, un pilote d'aéronef peut pénétrer légèrement dans une zone avant d'en informer les services chargés du contrôle en route, parce qu'il sait que cette zone est peu fréquentée et qu'il a des tâches plus urgentes à effectuer pour la sécurité de son vol. De même, un médecin est censé déclencher une procédure de Toxi-Infection Alimentaire Collective (TIAC) dès qu'il a des soupçons sur deux patients qui ont pris le même repas. Mais si chaque médecin respectait à la lettre cette procédure, le nombre et la fréquence des TIAC seraient si importants qu'elles seraient discréditées et impossibles à traiter par les services de santé. Une violation consiste donc à augmenter sa performance, en interprétant une procédure ou en s'en éloignant. Une violation peut aussi être le fait d'un individu qui ne dispose pas des compétences pour appliquer une procédure dans les normes prescrites. Ce dernier type de violation peut, alors, être une faute, mais constitue malgré tout une « bonne raison ». En effet, évitant de rentrer dans un domaine mal maîtrisé, l'individu dégradera sa performance et peut-être la fiabilité du processus dont il a la charge, mais cette attitude est, la plupart du temps, plus saine que l'application d'actions moins maîtrisées. En résumé, les violations sont des écarts par rapport à une procédure que les contingences de l'activité et/ou la variété des compétences rendent nécessaires.

**Les dévoiements** sont, en quelque sorte, symétriques aux violations, dans la mesure où ils sont constitués par un respect excessif (une interprétation étroite) d'une norme. Les dévoiements sont souvent dus au

---

<sup>542</sup> Weick K. (1987) Organizational culture as a source of High Reliability? *California Management Review*, n° 29 p. 112 à 127.

manque de compétences, voire à un phénomène lié aux relations de pouvoirs et aux jeux d'acteurs.<sup>543</sup> Par exemple, le code de la route établit le principe de la priorité pour les véhicules déjà engagés dans les ronds-points (dits « à l'anglaise »). Mais en cas de congestion du trafic routier, si chaque automobiliste appliquait à la lettre cette règle, aucun véhicule ne pourrait plus pénétrer dans le rond-point. Un autre exemple de dévoiement peut être donné par la très médiatique affaire des inculpés d'Outreau, dans laquelle le magistrat instructeur n'a pas violé de règles du code de procédure pénale mais il a constitué, par son application outrancière, un dévoiement.

## 1.2 Erreurs et défaillances : des relations non linaires

### 1.2.1 Une construction de l'activité grâce à l'erreur

Pour comprendre les modalités d'établissement de l'expertise, il faut distinguer les occurrences de l'erreur de leurs conséquences. Les défaillances ne sont pas directement liées au nombre d'erreurs commises et les individus les plus prudents ne sont pas ceux qui en commettent le moins<sup>544</sup>. Les ratés et les violations sont souvent nombreux, mais sans véritables conséquences sur la fiabilité. Cette dernière peut être définie comme une distance acceptable, par rapport à un état dégradé compromettant une ou plusieurs qualités essentielles d'un processus ou un système. La défaillance est donc une dégradation sensible d'un critère essentiel (risque, performance, temps passé sur une action). Une erreur peut donc être source de défaillance, mais ce n'est pas systématique : il peut arriver que les ratés, les dévoiements ou les violations puissent dangereusement dégrader la fiabilité d'une activité, mais ces cas sont en définitive peu fréquents.

L'erreur est une partie intégrante du fonctionnement humain, car elle est nécessitée par le contrôle de l'activité cognitive, au sens de Rasmussen. Elle joue un rôle de signal pour baliser les compétences en donnant la sensation d'approcher les limites des savoir faire. L'individu garde alors en mémoire des zones dans lesquelles il ne se sent pas à l'aise, qu'il évitera, ou bien pour lesquelles il devra allouer plus d'attention. La production des erreurs et leur récupération permettent de travailler avec un niveau d'abstraction, c'est-à-dire un niveau d'effort cognitif moins élevé. Les erreurs permettent d'éviter les difficiles et coûteuses abstractions que les individus doivent quelquefois produire au cours de leur activité. Elles permettent de « voir » la situation par le biais d'un processus d'essais-erreurs. En effet, la meilleure gestion de l'erreur consiste à s'assurer que l'on va pouvoir atteindre ses objectifs,

---

<sup>543</sup> Crozier M. et Friedberg E. (1977) L'acteur et le système. Editions du Seuil.

<sup>544</sup> Alwood, C. (1984) Errors detection processes in statistical problem solving. *Cognitive science* 8, p. 413 à 437.

malgré cette erreur. En d'autres termes, les erreurs ne sont pas réellement récupérées, mais elles sont palliées par une réorganisation du travail, qui tient compte de cette erreur. Cette gestion dynamique des erreurs par des plans de récupération est typiquement le mode de fonctionnement des individus experts. Reprenons par exemple le cas d'un individu qui se tromperait de route à une intersection. Dans le cas où il est novice, il retournera sur ses pas, pour se retrouver dans un lieu qui précède son erreur, et essaiera alors une autre alternative. Mais s'il est très expérimenté, il assumera cette erreur en aménageant quelques uns de ses objectifs intermédiaires, pour s'assurer que les objectifs principaux seront atteints malgré tout. Dans bien des cas, ce comportement adaptatif sera à l'origine de la découverte d'un nouvel itinéraire ou d'une nouvelle façon de procéder qui permettra d'élargir le champ des compétences ou bien, si les objectifs principaux n'ont pas été atteints, servira à baliser le domaine de compétences. Il y a donc, à travers la construction de l'erreur, une construction de l'activité, une découverte de ses propres compétences et une extension progressive de celle-ci.

Au sens général, il n'y a pas de relation stable entre l'occurrence des erreurs et la gravité de ses effets sur un système, en raison des nombreuses redondances organisationnelles et des mécanismes de récupération des acteurs. En effet, l'activité de ces derniers n'est pas tant orientée vers l'évitement des erreurs que vers la maîtrise de leurs conséquences. La production et la maîtrise des erreurs ont même un rôle directement positif, en raison de leur contribution à l'élaboration de l'expertise et de l'apprentissage organisationnel, comme nous nous proposons de l'évoquer. Ainsi, au niveau organisationnel, « *le processus de production des erreurs n'a qu'un intérêt limité par rapport au processus de production des défaillances* »<sup>545</sup>.

Les éléments que nous venons de développer relatifs à l'erreur n'ont de sens que parce que les systèmes sociotechniques<sup>546</sup> sont établis avec de très grandes marges de sécurité (procédures, normes...) à l'intérieur desquelles les individus s'autorisent une certaine variabilité de leur comportement. Les individus exploitent ces capacités en se gardant de grandes marges de tolérance par rapport à ce qu'ils sauraient faire au maximum. Ce sont ces variabilités, c'est-à-dire ces marges de manœuvre qui permettent de créer, tester et maintenir l'expertise des individus. C'est en cela qu'il est raisonnablement réalisable de comprendre en quoi il est possible de profiter des erreurs commises. Si les individus et les systèmes sociotechniques travaillaient sans aucune marge de tolérance, la moindre erreur serait bien sûr inenvisageable.

---

<sup>545</sup> (Amalberti, 1996 p. 173)

<sup>546</sup> Gras A. (1993) *Les macro systèmes techniques* PUF.

## 1.2.2 L'erreur comme instrument de couplage à l'environnement

Paradoxalement, la sécurité n'est pas assurée par la maîtrise des variabilités dont l'acteur dispose et par son isolement des perturbations du milieu. Un individu a besoin de disposer d'un sentiment de contrôle, que seules des manipulations sur les variables de son processus peuvent lui procurer. Ce phénomène, qui débouche sur un principe d'homéostasie du risque<sup>547</sup>, le conduit à chercher un seuil de stimulation qu'il trouve en produisant des incertitudes et en ajustant son comportement par la mise en place d'automatismes cognitifs. En d'autres termes, le fait de supprimer les perturbations de l'environnement, pour isoler un opérateur, conduit ce dernier à adopter un comportement qui recrée artificiellement des perturbations, pour mieux se coupler à l'environnement. Il travaille donc avec des marges de sécurité constantes, dans le sens où, lorsqu'il dispose d'un élément de sûreté supplémentaire, il consommera la marge dont il dispose. L'exemple type de ce comportement est la mise en place sur les véhicules des systèmes de freinage dits d'antiblocage des roues. Ces dispositifs réduisent la variabilité, ce qui induit de la part des automobilistes un phénomène de recherche de risque par des freinages plus tardifs.

Lorsque l'individu est devenu très expérimenté dans un domaine de son activité, c'est-à-dire lorsqu'il a stabilisé ses savoir faire, son comportement est devenu très routinier. Au fil de sa pratique, il a exploré son domaine par contiguïté d'erreurs et a peu à peu restreint les marges de sécurité qu'il s'était données. Des erreurs continuent à se produire, mais avec un aspect beaucoup plus routinier (grâce aux automatismes). Pour maintenir son expertise, il a besoin de chercher des seuils de stimulation qu'il trouve en confrontant ses compétences à des éléments de son activité pour lesquels il dispose de marges discrétionnaires. Ainsi, le système cognitif humain semble ne pouvoir se coupler à l'environnement que grâce à des éléments pour lesquels il a l'occasion de tester son aptitude à les maîtriser, ce qui ne peut se faire que sur des zones comportant des incertitudes. Lorsqu'un individu a bien stabilisé son activité, il a besoin de retrouver de l'instabilité, car il lui faut paradoxalement faire plus d'effort pour contrôler un système sans variabilité (« le bruit ») qu'un système qui en comporte un minimum. En effet, le contrôle de la situation ne peut se faire que sur des routines de délégation du comportement à des automatismes cognitifs. Et cette délégation ne peut s'établir que sur des éléments qui comportent un minimum de seuil de variabilité et d'incertitude. On peut donc avancer qu'il faut paradoxalement faire plus d'efforts pour contrôler un processus sans

---

<sup>547</sup> Wilde, G. (1982) The theory of risk homeostasis : Implications for safety and health. *Risk Analysis*, n° 4, p. 209 à 225.

variabilité qu'un processus qui en comporte, parce que cette variabilité permet l'instauration des routines (un fonctionnement fondé sur les règles) et, en définitive, un couplage plus étroit au processus à gérer. Dans le flux de l'activité de travail, les degrés de liberté du processus déboucheront inévitablement sur des erreurs qui seront intégrées dans l'activité, par une redéfinition ou un ajustement des objectifs intermédiaires. En d'autres termes, pour se coupler à l'environnement, les individus se mettent dans des situations pour lesquelles ils savent qu'ils disposent de marges de sécurité suffisantes pour s'autoriser des écarts, qui serviront à tester et élargir leurs compétences. Dans ce cadre, l'erreur joue aussi un rôle de signal alertant l'acteur, lorsqu'il franchit les limites de ses compétences. Ce dernier gardera en mémoire des « zones » de son activité de travail, dans lesquelles il sait qu'il ne devra plus s'aventurer parce que ses compétences ne lui autorisent pas de gérer les éléments d'une situation donnée.

Les éléments présentés pourraient apparaître comme le fait d'individus irresponsables et au comportement répréhensible. Il est pourtant très probable que les comportements constatés ne soient pas liés à une tolérance excessive des individus pour le risque, mais soient, au contraire, une des caractéristiques profondes des modalités d'adaptation des acteurs. Dans l'absolu, bien sûr, les variabilités (le « bruit ») représentent un niveau de risque supérieur par rapport à la situation idéale mais utopique pour laquelle le processus n'aurait aucun aléa possible. Mais ce risque est malgré tout globalement modeste et, dans tous les cas, moins élevé que si les individus étaient découplés de leur environnement.

L'erreur est donc non seulement consubstantielle du raisonnement humain mais en outre, sa suppression ne constitue qu'un enjeu marginal de la fiabilité de l'action collective. Il ne semble donc pas y avoir de liens suffisamment sûrs et robustes entre les erreurs individuelles et les défaillances organisationnelles pour faire de leur maîtrise un enjeu majeur de la fiabilité. Du point de vue de l'erreur, la rationalité d'un expert ne consiste pas à limiter les variabilités dont il dispose, mais, au contraire, à les accentuer pour rester vigilant et continuer à se coupler à son environnement.

Nous avons établi que la performance plus élevée des experts n'est pas liée à l'évitement des erreurs, mais plutôt à leur intégration dans leur activité. Nous allons consacrer la seconde partie de ce chapitre à démontrer que cette performance ne s'établit pas en recherchant des représentations ontologiquement justes, mais au contraire, en cherchant à déformer les informations pour les rendre compatibles avec les possibilités d'action.

## 2. EXPERTISE ET DISTORSIONS DE REPRÉSENTATION

### 2.1 Deux visions opposées de l'expertise

L'un des points discriminants de la littérature concernant l'expertise est la place accordée à l'expert lui-même<sup>548</sup>. Deux perspectives peuvent être dégagées : la première, que l'on peut qualifier de position "*human factors*" postule que la performance est inversement proportionnelle aux erreurs de raisonnements<sup>549</sup>. Elle se focalise sur les individus et constate que leurs performances sont limitées par de nombreux éléments, dont les principaux sont les erreurs de raisonnement. Dans certains cas, cette approche remet en cause la notion même d'expertise dans son acception la plus répandue : celle d'une aptitude à développer de meilleurs raisonnements, en arguant que les experts se trompent autant que les non experts<sup>550</sup>. La seconde perspective met au contraire en évidence les capacités des experts à obtenir un niveau de performance que d'autres professionnels ne pourraient durablement atteindre. Elle ne conteste pas le fait que les experts fassent effectivement de nombreuses erreurs, mais elle dépasse cette question, en considérant que l'enjeu de la performance n'est pas, en définitive, lié à celui de la maîtrise des erreurs. L'expert n'est pas un individu qui *sait* mieux que les autres, mais qui *fait* mieux que les autres. Cette seconde approche de l'expertise constate que les individus les plus performants ne sont pas ceux qui commettent le moins d'erreurs, mais ceux qui savent les intégrer dans leur activité. Elle considère que l'erreur peut même jouer un rôle positif et qu'elle ne devrait pas être complètement supprimée par les systèmes d'aide à la décision.

Ces deux perspectives livrent des conclusions différentes sur l'expertise, notamment parce qu'elles ne posent pas les mêmes questions : alors que la première approche s'interroge sur les facteurs de limitation des individus, la seconde s'intéresse à la situation de travail dans son ensemble et repositionne l'erreur dans la perspective d'une performance globale. Cette performance est comprise comme l'atteinte d'objectifs multipolaires<sup>551</sup>, c'est-à-dire une collection de buts simultanés pour lesquels l'erreur joue un rôle de signal des limites des compétences d'arbitrage. La performance consiste à gérer de multiples contraintes (fatigue, risques, temps disponible,

---

<sup>548</sup> Farrington-Darby, T. et Wilson J. (2006) The nature of expertise: A review. *Applied Ergonomics* vol 37, no. 1 p. 17 à 32.

<sup>549</sup> Endsley M. (2003) *Situation awareness analysis and measurement* Lawrence Erlbaum Associates.

<sup>550</sup> Shanteau, J. (1992). How much information does an expert use ? Is it relevant ? *Acta Psychologica* 81p. 75 à 86 ; Reason J. (1993) op. cité ; Perrow C (1993) *Normal accidents living with high risks technology* Princeton University Press; Endsley M. (2003), op. cité

<sup>551</sup> Raufaste E. (2001) *Les Mécanismes cognitifs du diagnostic médical : optimisation et expertise*. PUF.

performances des collègues de travail ...) mais aussi des éléments plus larges, comme les plans de carrière, le pouvoir ou la reconnaissance sociale. Cette seconde perspective, contrairement à la première, postule que la performance n'est pas atteinte par une compréhension permanente et totale de la situation (en référence au concept de *situation awareness*) mais par une gestion de la compréhension. En d'autres termes, la façon de gérer ses propres ressources cognitives est aussi importante que la gestion du processus lui-même. Il faut donc distinguer deux niveaux de contrôle : le premier concerne les éléments de la situation elle-même et le second a trait aux ressources cognitives mobilisées, pour le gérer. Cette seconde approche est qualifiée de « théorie du double contrôle » par R. Amalberti<sup>552</sup>. C'est au sein de cette seconde approche de l'expertise que s'inscrivent les travaux que nous présentons.

En première approximation, les processus cognitifs orientés expertise peuvent s'appréhender comme étant tournés vers la mise en œuvre de stratégies de compréhension pour gérer des situations complexes. Cette complexité se caractérise par une situation dans laquelle coexistent des objectifs conflictuels. Pour résoudre un problème, les experts raisonnent sur la base d'images mentales dites opératives<sup>553</sup> : elles sont déformées, partielles et subjectives, car leur établissement est guidé par les compétences. Elles sont cadrées par la limitation de leurs propres savoir faire que les experts ont expérimenté tout au long de leurs pratiques. En d'autres termes, les images opératives sont établies sur la base d'informations prélevées, non pas dans une perspective d'exhaustivité, de précision et d'objectivité, mais de cohérence avec les savoir faire déjà détenus puisqu'elles serviront à l'action. L'expert ne prélève donc que des informations pour lesquelles il sera en mesure de mettre en œuvre ses propres compétences pratiques.

## 2.2 Deux types de représentations génériques

Les novices sont réputés résoudre le même problème en cherchant à établir une représentation mentale fondée sur des images cognitives, c'est-à-dire neutres, justes, exhaustives et précises, car leur pratique limitée ne leur a pas permis d'intégrer leurs propres savoir faire concrets. En d'autres termes, les novices ne savent pas hiérarchiser, s'approprier et interpréter les informations qu'ils prélèvent, parce qu'ils n'ont pas suffisamment eu l'occasion de rapprocher leurs compétences de la réalité et c'est pour cette raison qu'ils cherchent à établir une vision la plus juste et précise possible de

---

<sup>552</sup> Amalberti R. (2001) op. cité.

<sup>553</sup> Ochanine D. (1983) The operative image of controlled object. "*Man-Automatic Machine*" systems ; Ochanine, D. (1971). *L'homme dans les systèmes automatisés*. Dunod.

leur situation de travail. Parmi toutes les données disponibles, ils sont incapables de prélever et construire des informations que leurs compétences leur permettraient d'appliquer, parce qu'ils ne savent pas encore évaluer leurs compétences. La performance à atteindre est pour eux encore mal définie en raison de leur manque de pratique, c'est pourquoi ils ne retiennent que la conformité des tâches. Les images cognitives sont aussi neutres, précises et exhaustives que possible. Elles ne sont efficaces que hors du contexte de l'action, car elles n'intègrent ni les savoir faire disponibles ni les contraintes temporelles. Les images opératives sont déformées, subjectives, partielles, mais très efficaces pour agir, car elles intègrent le temps disponible et les savoirs déjà détenus. Il y a donc deux types génériques de représentations, comme le tableau suivant le met en évidence.

### Définitions respectives des images cognitives et opératives

<b>Images cognitives</b>	<b>Images opératives</b>
Visée épistémique	Fonctionnellement accentuées
Caractéristiques des novices	Caractéristiques des experts
Justes, précises, neutres, mais déconnectées des possibilités d'action	Partielles, subjectives, déformées, mais prédictives et actionnables

Les images opératives sont donc des représentations fonctionnelles, au sens de Leplat<sup>554</sup> c'est-à-dire des modèles mentaux<sup>555</sup> qu'un individu se forge pour rendre prédictibles les résultats de l'activité dont il a la charge. Ces représentations sont couplées aux capacités et à l'histoire personnelle de son détenteur et, pour cette raison, elles sont toujours partielles et déformées. Une représentation fonctionnelle (une image opérative) n'est donc jamais contemplative : c'est toujours une représentation « de quelque chose » pour « faire quelque chose ». Une représentation fonctionnelle est donc toujours finalisée. Ces représentations peuvent se voir comme des façons génériques d'accomplir les tâches de travail. "La tâche, c'est le but à atteindre et les conditions dans lesquelles il doit être atteint. L'activité, c'est ce qui est mis en œuvre par le sujet pour exécuter la tâche"<sup>556</sup>. Ainsi, la cognition humaine

<sup>554</sup> Leplat J. (2004). L'analyse psychologique du travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée* 54, no. 2 p. 101 à 108.

<sup>555</sup> Norman D. (1983) Some observations on mental models In D. Stevens and A. L. Gentner (Eds) *Mental Models*. Hillsdale USA. Laurence Erlbaum

<sup>556</sup> Leplat, J. (2004) op. cité p. 102.

est fondamentalement duale : elle peut fonctionner selon deux registres, qui correspondent à des stratégies de construction de représentations différentes : lorsque l'individu doit comprendre, il met en œuvre des stratégies d'images cognitives ; lorsqu'il doit agir, il mobilise des images opératives. Ce sont ces images opératives qui sont un indicateur de l'expertise humaine.

Ce qui caractérise l'expertise est donc la mobilisation d'images opératives ; un expert ne cherche pas à atteindre l'optimalité, mais plutôt à garder le contrôle du processus (ou du système) dont il a la charge. Pour cela, il doit établir une compréhension de la situation, non pas intégrale, mais cohérente avec ses objectifs, ses savoir faire et le temps disponible. L'expert se caractérise par sa capacité de distinction entre des éléments nécessitant un prélèvement d'information pour l'action en cours et d'autres éléments moins importants. A cet effet, il déforme sa représentation en occultant certains éléments et en accentuant d'autres, pour se forger une représentation " parlante " de la situation. Le novice, au contraire, ne sait pas opérer cette déformation et hiérarchiser les éléments, en raison de son manque de pratique. Il met en œuvre la seule stratégie qui lui soit accessible : celle de la mise en place des 'images cognitives, aussi riches, neutres et précises que possible, mais inefficaces, parce que déconnectées de ses possibilités d'action. L'expertise consiste donc à renoncer à comprendre certains éléments (ne pas prélever d'informations), pour se consacrer à d'autres, compatibles avec ses savoir faire et utiles à l'action en cours. L'expert limite donc ses capacités cognitives et régule son niveau d'effort de compréhension. En d'autres termes, dans le contexte de l'action, l'expert cherche à identifier une situation que ses connaissances lui permettront de traiter. Bien entendu, cette stratégie d'arbitrage de choix permanent entre les informations à prélever et celles à délaisser n'est possible que si, parallèlement, l'expert a pu établir une stratégie d'anticipation des éléments rencontrés dans sa situation. Cette autolimitation dynamique des capacités de compréhension et des efforts cognitifs qui lui sont liés est un indicateur de l'expertise et, plus largement, de l'intelligence humaine. L'autre indicateur de l'expertise semble être la détention de connaissances profondes. Celles-ci sont paradoxalement très approximatives et peu formalisables, justement parce qu'elles sont appropriées et validées par les pratiques personnelles. L'art de l'expert consiste à renoncer à comprendre certains éléments, car il ne serait pas efficace de chercher à établir des représentations sur des éléments que les connaissances ne permettraient pas de traiter. Dans la perspective qui vient d'être présentée, les distorsions de représentation, qui fondent les images opératives peuvent se voir comme des renoncements à comprendre les éléments non accessibles aux connaissances et au temps disponible. En ce sens, l'art de l'expert consiste autant à comprendre qu'à renoncer à comprendre. L'expertise se caractérise donc par des éléments qui,

en première approche, heurtent notre conception spontanée de l'expert : celle d'un individu faisant moins d'erreurs que les non experts, en raison de ses connaissances plus nombreuses et exhaustives de son domaine.

Bien que l'expertise soit un concept largement popularisé, nous avons vu qu'il se fonde sur trois éléments étonnants, que nous résumerons ci-après : le premier concerne le postulat de l'existence de deux modes génériques de fonctionnement du système cognitif humain : d'une part, un mode fondé sur une recherche d'optimalité et de précision qui est efficace lorsque les individus sont déconnectés des possibilités d'action, c'est-à-dire lorsqu'ils cherchent à connaître un phénomène, mais pas à agir sur lui. D'autre part, un mode fondé sur des représentations déformées, qui prend en compte tout un ensemble de contraintes, dont les connaissances déjà détenues. Ce second mode est connu dans la littérature sous le terme d'images opératives<sup>557</sup>, de représentations fonctionnelles<sup>558</sup> ou encore de schémas mentaux<sup>559</sup>. Le second élément se rapporte au fait qu'un expert se caractérise davantage par la façon dont il utilise ses connaissances que par la quantité de connaissances qu'il détient. De même, en poussant la logique de notre démonstration à son terme, on peut avancer que l'expertise consiste à refuser de comprendre certains éléments au profit d'autres éléments plus importants pour les tâches en cours. Enfin, le troisième élément concerne l'inversion temporelle entre le prélèvement d'information et l'action. Non seulement la décision se forme dans l'action mais, en outre, ce sont les actions possibles qui dirigent le prélèvement de l'information et les décisions prises.

## CONCLUSION

L'erreur est non seulement une manifestation normale de la performance humaine, mais elle est, en outre, indispensable à l'établissement et au maintien de l'expertise. La performance supérieure des experts n'est pas atteinte par une recherche d'une représentation exhaustive et ontologiquement juste, mais par une représentation suffisante pour les objectifs et les savoirs détenus. Si on entend par rationalité le suivi d'une procédure visant à l'optimalité, alors la performance plus élevée des experts n'est pas due à la rationalité mais au contraire à une adaptation réciproque de ses connaissances et des sous-objectifs pour atteindre son objectif global. L'expertise est donc bien plus caractérisée par la manière dont elle fait appel à des ressources que la quantité de ressources dont elle dispose. Les

---

<sup>557</sup> Ochanine, D. (1981) Op. cité.

<sup>558</sup> Leplat, J. (1985). Les représentations fonctionnelles dans le travail. *Psychologie Française* 30, p. 269 à 275.

<sup>559</sup> (Norman, 1983) op. cité.

décisions d'un expert ne visent pas l'optimalité, mais leur cohérence, notamment en termes de savoir-faire disponibles.

La complexité des systèmes organisationnels et des modalités de l'action collectives qui les sous tendent (coopération, représentation, gestion des connaissances...) semblent introduire deux difficultés supplémentaires. D'une part, les actions visant à sécuriser le système le rendent paradoxalement plus intolérant aux défaillances résiduelles, la rareté des défaillances émousse la vigilance des individus et ne permet pas de mettre en œuvre les conditions d'un apprentissage organisationnel pour les pallier lorsqu'elles surviennent. D'autre part, la complexité des systèmes, comme les actions visant à le sécuriser, introduit une concurrence et des conflits entre les actions de sûreté. Ceci rend encore plus critique l'anticipation de leurs conséquences au sein du système organisationnel. Paradoxalement, leur « hyper sécurisation », en grande partie due à leur sophistication technique, les rend encore plus dépendants des personnes chargées de leur conduite.

**L'HARMATTAN, ITALIA**

Via Degli Artisti 15 ; 10124 Torino

**L'HARMATTAN HONGRIE**

Könyvesbolt ; Kossuth L. u. 14-16  
1053 Budapest

**L'HARMATTAN BURKINA FASO**

Rue 15.167 Route du Pô Patte d'oise  
12 BP 226 Ouagadougou 12  
(00226) 76 59 79 86

**ESPACE L'HARMATTAN KINSHASA**

Faculté des Sciences Sociales,  
Politiques et Administratives  
BP243, KIN XI ; Université de Kinshasa

**L'HARMATTAN GUINEE**

Almamy Rue KA 028 en face du restaurant le cèdre  
OKB agency BP 3470 Conakry  
(00224) 60 20 85 08  
harmattanguinee@yahoo.fr

**L'HARMATTAN COTE D'IVOIRE**

M. Etien N'dah Ahmon  
Résidence Karl / cité des arts  
Abidjan-Cocody 03 BP 1588 Abidjan 03  
(00225) 05 77 87 31

**L'HARMATTAN MAURITANIE**

Espace El Kettab du livre francophone  
N° 472 avenue Palais des Congrès  
BP 316 Nouakchott  
(00222) 63 25 980

**L'HARMATTAN CAMEROUN**

Immeuble Olympia face à la Camair  
BP 11486 Yaoundé  
(00237) 99 76 61 66  
harmattancam@yahoo.fr

**L'HARMATTAN SENEGAL**

« Villa Rose », rue de Diourbel X G, Point E  
BP 45034 Dakar FANN  
(00221) 33 825 98 58 / 77 242 25 08  
senharmattan@gmail.com

---

Achévé d'imprimer par Corlet Numérique - 14110 Condé-Sur-Noireau  
N° d'imprimeur : 67824 - Dépôt légal : mars 2010 - *Imprimé en France*