

La notion de rationalité limitée et ses enjeux

L. Bibard

Introduction

Cela fait longtemps que la notion de limite de la rationalité a été introduite en économie et en théorie des organisations par March et Simon. L'idéal normatif, le plus souvent tenu pour empiriquement vrai, d'une rationalité dite « pure et parfaite » des acteurs économiques a cependant la vie dure. Le triomphe du libéralisme actuel doit à une confusion d'origine entre norme et présupposé sa vigueur et la variété de ses expressions. L'idéologie actuelle de l'entrepreneuriat illustre particulièrement bien les effets de cette confusion. Chacune et chacun est censé librement, égal à tout autre, et rationnellement, pouvoir jouer d'entreprendre sa vie individuelle au sein d'un milieu économique laissant se faire tous les possibles. Ceci serait comme un analogon rabaisé au niveau des moyens du règne des fins : le sens de la vie de chacune et chacun dépendrait de chacune et chacun, librement outillé pour s'épanouir dans son travail, interagissant de façon heureuse avec autrui dans le contexte de commerces librement consentis où chacun est le moyen des autres. Le caractère idéologique de l'esprit de l'entrepreneuriat tient à l'illusion d'une conscience de soi pleine et entière. Rien n'est moins sûr. Derrière l'apparence d'une liberté grandissante, qui s'exprime au travers de notions à tendance anarchisantes au sens étymologique du terme, comme celle des entreprises « libérées » ou d'entreprises sans patrons, jouent comme toujours les relations de pouvoir et de domination archaïques dont nous ne sommes évidemment pas libérés. L'effacement des hiérarchies au sein des entreprises et des organisations en général est loin d'être l'occasion d'une libération des personnes. Chacun est enjoint de devenir comme on dit « multi-tâche », chacun est censé absorber à son niveau la complexité croissante d'une vie économique et sociale caractérisée par son accélération, par un flux exponentiellement croissant d'informations à traiter quotidiennement, et par le poids d'injonctions financières de plus en plus déterminant dans les dynamiques décisionnelles. Il y a bien autrement dit certains acteurs « plus égaux que d'autres », qui tiennent les cordons des bourses et qui font faire aux autres toutes sortes de choses qu'ils ne feraient pas spontanément s'ils étaient réellement livrés en toute égalité et rationalité à eux-mêmes comme individus libres ¹. Le présupposé de la rationalité, de l'égalité, et de la liberté individuelle qui caractérise en théorie l'agent économique à la racine de la théorie économique moderne, voire de la science politique moderne depuis Hobbes est tout sauf vrai empiriquement. La confusion *de facto* entre ce qu'il en est réellement et ce qui est théoriquement supposé en est d'autant plus délétère sur le plan de la vie concrète de toutes et tous.

C'est la raison pour laquelle il est essentiel de contribuer à la prise de conscience de la signification de la notion de limite des rationalités : l'on ne combat efficacement qu'à connaître ses ennemis. L'ennemi d'une approche lucide de la vie économique et sociale est dans la présupposition de la pureté et de la perfection de la rationalité, soit, dans le simplisme de la présupposition de la lucidité

¹ Voir sur ce point l'éclairante approche du pouvoir par Crozier et Friedberg in *L'acteur et le système* lors de la problématisation de ce qu'est une organisation.

des acteurs tous niveaux économiques et sociaux confondus. Je voudrais aborder ici, à partir de la notion de compétence, le problème de la conscience de soi individuelle et collective. Un examen tant soit peu approfondi de la notion de compétence révèle en effet l'importance du caractère spontané – c'est-à-dire non réfléchi – des pratiques pour leur efficacité. Si cela est vrai, cela revient à dire que l'efficacité d'un système économique et social est tout entier suspendu à des pratiques inconscientes, dont le quotidien favorise à la fois la répétition et la reproduction. Un tel état des lieux favorise à la racine de la vie quotidienne des organisations les pièges d'une connaissance qui se croit un savoir et qui ne l'est pas, s'épuisant en la projection de schémas connus d'action issus d'expériences passées, sans que soit pris en compte de manière effective et efficace le présent sur la base de ce que les acteurs escomptent pour l'avenir. Or, il est essentiel, pour favoriser les meilleures des décisions au sein des organisations, sur tous les plans dont par excellence sur celui de l'éthique, de rendre possible la prise de conscience de soi individuelle et collective. Nous verrons comment le caractère collectif de toute organisation peut contribuer à favoriser l'émergence de telles conditions de possibilité. Nous examinons en quoi consistent les compétences et pourquoi elles favorisent, sur la base même de l'efficacité qu'elles conditionnent, les pièges de la connaissance pratique de tous les jours. Nous mettons ensuite en lumière en quoi le collectif peut devenir une chance pour déjouer les pièges de toute connaissance, et en quoi la problématique traitée ici, loin de s'épuiser sur le plan de la vie économique et sociale, concerne la vie humaine tout court, en la totalité de ses manifestations et de ses enjeux possibles.

La notion de compétence et ses implications

Réflexes, réflexion, et projets

C'est un truisme que de le souligner : il ne suffit pas d'apprendre le code de la route pour savoir conduire une voiture. Le code de la route prescrit de manière normative ce qu'il convient de faire pour savoir conduire sur le plan théorique. Encore faut-il, si l'on réussit l'examen théorique, pratiquer la conduite pour obtenir le permis effectif de conduire. La différence entre un succès à l'examen théorique et la pratique effective tient dans le processus de répétition, grâce auquel, à force d'essais et erreurs dûment accompagnés par un moniteur, le ou la candidat(e) au permis de conduire intériorise en pratique les injonctions théorique normatives du code. Or, l'acquisition effective des pratiques correspondant aux normes prescrites du code de la route se manifeste par un phénomène extrêmement simple et essentiel, qui est la transformation des normes théoriques réfléchies, délibérées, conscientes et volontaires, en réflexes pratiques inconscients et spontanés². Le propre d'un réflexe, en regard de toute réflexion, est précisément d'être à la fois spontanée et inconscient, et en tout cas non délibéré. Cette observation simple d'un phénomène aisément identifiable est essentielle pour comprendre l'irréductible opacité de la vie des organisations, et en général, de la vie économique et sociale, contrairement à ce que voudrait le *credo* libéral théorique d'agents économiques considérés comme des individus libres, égaux entre eux et rationnels, c'est-à-dire totalement conscients de soi. L'un des enjeux de cette irréductible opacité est celui de la possibilité de décisions délibérées et conscientes au sein des organisations. Je m'arrête brièvement à ces deux points.

Le premier consiste à souligner le caractère généralisable sans restriction de la notion de compétence comme revenant à l'acquisition de réflexes conditionnant des pratiques efficaces sur

² A ma connaissance, le premier effort un peu complet et fondamental d'identification des savoir-faires et des compétences comme réflexes intériorisés se trouve, en théorie économique et théorie des organisations, dans Nelson & Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*.

tous les plans. J'affirme ici la validité du constat de l'acquisition de compétences, et donc de sa définition, comme *passage de normes réflexes délibérées, conscientes et volontaires à un ensemble de pratiques réflexes spontanés, inconscients et non volontaires, par l'entremise de l'expérience vécue plus ou moins longtemps répétée des opérations à apprendre*. La conséquence principale de cette définition est, pour ce qui nous occupe ici, le caractère inconscient de ce que nous savons toutes et tous faire au quotidien. Nous sommes toutes et tous, individuellement et collectivement, plus ou moins compétents dans toutes sortes de domaines et sur tous les plans, que ce soient les plans de la vie la plus triviale – après un accident, l'on doit par exemple réapprendre à marcher voire à manger -, ou de la vie la plus sophistiquée – une prise de poste, qu'elle concerne la présidence d'une nation ou celle d'un opérateur sur une chaîne de montage, demande l'acquisition de compétences minimales qui autorisent l'acculturation au métier concerné ³. Il est essentiel de souligner que ce caractère spontané, inconscient et non exprès ou volontaire des pratiques concerne tout autant les métiers intellectuels que les autres. Autrement dit, quand bien même l'on aurait le métier de penser, de réfléchir, d'interroger et de connaître, l'on est toujours posé sur une base nécessaire inconsciente d'évidences qui rend possible que l'on pense ⁴. Remarquons que sur le plan même de la pensée, de là à avoir certains réflexes inconscients, il n'y a qu'un pas.

L'acquisition effective d'une compétence se manifeste donc, si l'on retient l'essentiel de ce qui précède, par le fait que *l'on n'a pas besoin de penser à ce que l'on fait pour le faire*, et pour le faire conformément à ce que l'on a appris. La conséquence pratique majeure de ce constat est le caractère structurellement inconscient de l'activité quotidienne de toutes et tous – même si le terme n'est évidemment pas utilisé ici dans le sens orthodoxe de la psychanalyse. *Nous ne faisons efficacement ce que nous faisons qu'à proportion de ne pas y penser*. Et nous savons tous que c'est souvent lorsqu'il nous faut *réfléchir* à certaines compétences – par exemple pour un pianiste, aux séquences analytiquement séparées les unes des autres d'un morceau de musique appris par cœur – que nous devenons, à notre grande surprise ou non, incapables de les faire jouer. Il est par ailleurs tout aussi évident, et ce n'est sur ce point pas la peine d'y insister, que lorsque nous ne réfléchissons pas à ce que nous faisons, nous risquons de le faire mal, voire en inadéquation essentielle avec les circonstances d'une activité ou d'une décision quelconque. Il faut donc, pour faire quelque chose de manière adéquate, à la fois le faire spontanément, sans réfléchir, de manière réflexe, sur le fond de l'acquisition préalable de pratiques par l'expérience répétée d'opérations dûment appliquées, et en y réfléchissant, c'est-à-dire en prenant distance par rapport à la répétition réflexe des pratiques. Nous sommes ici au cœur d'une tension qu'il est sans doute pertinent de qualifier d'ontologique – elle concerne l'être même de l'homme en son agir -, par-delà le fait qu'elle semble bien être structurelle et donc structurante, de la vie organisationnelle, économique et sociale.

Si ce qui vient d'être dit est vrai, cela revient à dire que ce que nous *savons* toutes et tous faire renvoie à une vie réflexe qui semble bien indispensable si nous devons pouvoir la vivre au quotidien. C'est en ayant cette nécessité à l'esprit que j'ai tout à l'heure renvoyé à l'exemple trivial des compétences que demande la faculté de se nourrir. Mais il est capital pour mesurer l'enjeu de ce propos de garder à l'esprit que ce niveau réflexe est indispensable tous métiers et toutes fonctions

³ Il va de soi que le gouvernement d'une nation ne s'épuise pas en l'exécution experte de tâches dûment apprises. Mais il importe de souligner que c'est précisément une telle réduction dont souffre la vie politique de nos jours, lorsqu'elle devient le fait de « politiciens professionnels ». C'est ici tout simplement le sens même du politique qui est en jeu. Pour s'en convaincre, il n'est que d'avoir à l'esprit l'enjeu de l'ouvrage de Max Weber, *Le savant et le politique* en contrepoint de l'effort morinien en direction d'une pensée et complexe et globale (cf sur ce point et sur le plan des enjeux pratiques, cf *Pour une politique de civilisation*, ou plus récemment et complètement *La Voie*).

⁴ C'est une telle base que beaucoup ont entreprise de déconstruire de différents points de vue. Il n'est pas impossible qu'il soit vital de déconstruire les raisons d'une telle intention pour que penser réellement demeure possible.

confondus – des plus humbles aux plus complexes ⁵. D'un autre côté, prendre des décisions en connaissance de cause demande structurellement de *prendre distance* avec ce que nous savons *déjà* faire, en considérant les circonstances présentes de la décision. Comme enfin nous ne décidons jamais qu'en vue d'un avenir que nous souhaitons bon, on peut dire qu'à chaque moment de l'agir, et à chaque décision, nous sommes irréductiblement pris dans une tension entre des compétences toujours déjà intériorisées sous forme de réflexes qui forment nos pratiques et nous renvoient à une expérience toujours déjà pré-jugée, la nécessité de prendre du recul par rapport à ces compétences en regard du présent de l'agir ou de la décision à prendre, et la vectorisation que nous donnons à l'avenir en fonction des *projets* que nous envisageons. Ce qui précède permet de formaliser maintenant la question de l'éthique telle qu'elle s'impose ici.

Ethique et décision

Quels qu'ils soient, les projets que nous envisageons, parce que nous les envisageons, représentent ce qui est « bien » ou ce qui *doit* être fait. Ils ont autrement dit un sens et un rôle normatif structurant pour l'avenir. Or, le sentiment moral ou éthique est essentiellement un sentiment dont le contenu est suspendu à ce qui « doit » être fait, à ce qui est « bien », à une injonction relative au devoir. Ce qui n'est pas « bien » fait, ou qui n'est pas conforme à ce qu'il doit être, provoque au contraire un sentiment d'indignation. Que ce qui *aurait dû* être fait ne l'ait pas été, et s'élève l'indignation que le comportement des uns et des autres n'ait pas correspondu à ce qu'aurait exigé le bien. L'indignation est ainsi essentiellement vectorisée en direction de l'avenir. Si l'on s'indigne, c'est toujours non seulement à regret, mais pour qu'à l'avenir, les erreurs et le mal ne se répètent pas.

Nous avons vu d'un autre côté que vivre, agir et faire au quotidien demandent des compétences qui sont toujours le résultat d'expériences passées d'opérations intériorisées devenues réflexes. Autrement dit, vivre, agir et faire au quotidien ne se fait que sur le fond du *passé* que nous est l'expérience – qu'il s'agisse de l'expérience de l'éducation reçue, des formations, de nos actions, etc. Or l'origine étymologique du terme « éthique » renvoie entre autres en grec, aux comportements ou aux manières de faire les choses. Le latin le dit également en renvoyant lorsqu'il parle de morale aux mœurs. Aux origines des langues grecque et latine, l'éthique et la morale renvoient à la *manière* dont l'on fait ce que l'on fait, autrement dit, à ce que l'on *sait déjà faire et à la façon dont on le fait*, aux compétences. C'est dire que se dégage une deuxième définition de l'éthique, qui à première vue n'a rien à voir avec l'approche normative rencontrée à l'instant, vectorisée en direction de l'avenir. L'éthique renvoie ici à ce que l'on sait déjà faire, d'une manière ou d'un autre résultat ou effet du passé.

Deux conséquences majeures sont à tirer de ce qui précède. La notion d'éthique semble toute relative d'une part, car elle dépend de l'acquisition préalable de compétences, tous domaines confondus. L'on peut être un tortionnaire compétent comme un homme de lettre ou une femme d'action compétent(e). Nous retrouvons un débat archaïque de la philosophie : l'utile ou l'efficace ne semble pas être à même de conditionner le bien, ce que la réalité pratique vécue semble de son côté tendanciellement contredire. Il est indispensable de s'arrêter dans un instant à cette question. D'autre part, l'existence de deux définitions fondamentalement différentes l'une de l'autre de l'éthique dégage nécessairement l'espace d'une troisième définition, en quoi consiste la *relation* qu'entretiennent les deux premières entre elles. On peut signaler dès maintenant que, les deux définitions initiales renvoyant respectivement à l'avenir et au passé, la troisième concerne

⁵ Il est d'ailleurs une complexité à la puissance deux, qui concerne le rapport de la complexité à ce qu'elle n'est pas, c'est-à-dire au simplisme ; cf en particulier Morin, *Introduction à la pensée complexe*, « 1. L'intelligence aveugle », et en contrepoint « 6. Epistémologie de la complexité ».

nécessairement le présent – et pouvons-nous ajouter, le présent de tout agir et de toute décision. Arrêtons-nous pour l’instant au caractère tout relatif de l’éthique entendue comme comportement.

Comment expliquer que le génie de deux langues aussi structurantes pour la pensée que furent le grec et le latin, conduise à entendre l’éthique en particulier sur la base du comportement, ou de compétences acquises ? Il suffit, pour se convaincre du génie des deux langues, d’accorder toute son importance au dicton français selon lequel « qui ne dit mot consent ». Si ce dicton recèle quelque vérité, et je crois qu’il en est bien ainsi, on peut observer que si quelqu’un fait quelque chose tous les jours, en finissant par intérioriser ce qu’il ou elle fait sous la forme de réflexes spontanément reproductibles d’une part ; et que par ailleurs *personne ne conteste jamais ce que cette personne fait au quotidien ni la manière dont elle le fait*, alors la personne va progressivement, insidieusement peut-on dire, pour le pire comme pour le meilleur, intérioriser que ce qu’elle fait est bien et qu’elle le fait bien. Si le consentement revient en effet à une forme d’approbation, on peut dire que tant que je fais quelque chose sans que personne ne vienne jamais contester ce que je fais, alors cela veut implicitement ou tacitement dire que ce que je fais tel que je le fais est approuvé par mon entourage ou ma communauté. Cela veut dire que ce que je fais tel que je le fais est bien. Mon « éthique », mes « valeurs » comme on aime à dire désormais, émerge(nt) spontanément de toute pratique tacitement approuvée tant qu’elle n’est pas mise en question ou critiquée. Or, toute communauté s’active au quotidien sur la base de normes tacitement intériorisées et devenues réflexes, qui définissent et structurent le rapport de chacune et chacun à ce qui est bien et à ce qui est mal. Il va de soi qu’il faut faire ce qui est bien, et l’on est sinon pas toléré, mais au contraire critiqué, contesté, « remis à sa place » comme on dit. L’éthique peut être ainsi considérée comme strictement relative au *vécu* de chacune et chacun, ou, sur le plan collectif, au vécu de telle ou telle communauté, car tant qu’aucune contestation ne vient provoquer une prise de distance structurelle et structurante avec ce qui est fait tel qu’il est fait, le comportement quotidien représente tendanciellement le terreau de ce qui oriente mon activité, mon agir et mes décisions au quotidien, sans que j’aie à m’interroger à leur propos - bien au contraire, si l’on se souvient de ce qui fait qu’une compétence est une compétence : elle le devient à partir du moment où il n’est plus nécessaire de penser à ce que l’on fait pour le faire tel qu’on l’a appris.

Ce qui vient d’être dit dégage l’une des conditions fondamentales pour que l’éthique entendue comme relative aux comportements – quels qu’ils soient – soit dépassée en direction d’un sens non relatif. C’est la possibilité de *mise en question* de tout comportement, de tout usage, de toute mœurs, en direction d’un mieux non aperçu par qui se « comporte » initialement de telle ou telle façon. En notant que c’est ce que fit Socrate tout au long de sa vie si l’on en croit sa défense dans les deux *Apologies* dont nous disposons de la part de Platon et de Xénophon ⁶, il est nécessaire pour continuer de s’arrêter à la troisième définition de l’éthique rencontrée tout à l’heure.

Parmi les ouvrages qui décrivent le plus de guerres et de violence dans l’histoire de l’humanité, il y a les grands textes religieux. Or, dans les écrits canoniques de bien des religions, dont en particulier le judaïsme, se trouve l’injonction de ne pas tuer (sous-entendu : d’humain, mais parfois plus encore). Se côtoient donc voire s’interpénètrent à la fois les observations empiriques, disons « concrètes », d’aventures humaines parsemées de morts violentes d’une part, et l’injonction normative de ne pas tuer. Autrement dit, *l’écart* entre norme et comportement semble bien être la règle. Si cela est vrai, c’est l’écart entre l’éthique entendue comme norme ou sur une base normative, et l’éthique comme comportement qui est la règle. L’éthique la plus fondamentale, et sans aucun doute la plus exigeante également, est l’éthique comme tension entre une approche normative de ce qui est bien et qui *doit*

⁶ Défense due au fait que d’aucuns trouvaient pour le moins « déplacée » son attitude eu égard à la cité d’Athènes et à ses « valeurs » spontanément tenues pour acquises.

être fait, et une approche sur la base de ce que tout un chacun de nous « *sait déjà faire* » - ou sur la base pratique de compétences. Pour le dire crûment, il est sans aucun doute tout « naturel » à un enfant qui a été élevé au milieu des armes, de tuer. C'est le quotidien de sa vie d'enfant vivant en pleine guerre. Ce qui est « bien », ce qui « doit » être fait, est se défendre ou défendre sa communauté contre un ennemi potentiellement voire réellement armé. Au quotidien, s'entremêlent sans cesse norme et comportement, favorisant tour à tour l'efficacité d'une activité quotidienne, la déclamation d'injonctions, et – parfois bien que plus rarement – la prise de conscience du fait qu'entre norme et comportement est actif un écart dont peu sont maîtres⁷.

Le lieu fondamental de l'éthique est le *présent*, entendu comme exigence de délibération consciente et volontaire en fonction de circonstances qui enjoignent de prendre une décision, sur la base de sentiments et de savoirs-faires devenus inconscients à force de répétition, et en vue d'un bien que l'on voudrait pour l'avenir. La complexité de toute décision véritable peut sur cette base s'approcher de la manière suivante. Le propre du présent, est d'imposer des circonstances inédites, donc inconnues aux décideurs. La seule reconduction des savoirs-faires et des pratiques est alors incapable d'assurer que sera prise la meilleure des décisions ou la moins pire, puisqu'elle porte sur un apprentissage d'opérations antérieures sans relation avec les circonstances présentes. De la même façon, la simple projection pour l'avenir de ce que l'on sait déjà faire ne revient pas à une décision d'action en fonction des circonstances, donc adaptée. La projection dans l'avenir de ce que l'on sait déjà faire ne tient d'une véritable décision que si, sur la base des circonstances présentes, elle est délibérément et volontairement, soit, consciemment, estimée pertinente. Autrement dit, toute décision n'est authentiquement une décision, que si ce qui est fait en fonction de la décision prise dépend de la prise en compte effective des circonstances présentes de l'activité ou de l'agir, à la fois sur la base de ce que l'on sait déjà faire – et donc voir -, et de ce que l'on projette pour l'avenir. Or, le présent apporte irréductiblement son lot de phénomènes inédits, qu'il revient aux décideurs de s'approprier comme des informations ou de négliger comme insignifiant. C'est autrement dit à *chaque instant* que s'exerce la *responsabilité* des acteurs qui prennent tel ou tel parti, en fonction de ce qu'ils comprennent de ce qui s'impose à eux au temps présent, sur la base de ce qu'ils savent déjà faire et voir – j'y reviens dans un instant – et de ce qu'ils souhaitent et projettent pour l'avenir.

Il est pertinent de parler de « responsabilité » pour la troisième définition de l'éthique qui s'est imposée pendant cet examen, car chacune et chacun doit évidemment *rendre compte, répondre* de ce qu'il ou elle dit et fait, qui contribue d'une manière ou d'une autre, au cœur de l'inédit du présent, à infléchir l'avenir toujours partiellement en fonction du passé. Que le présent recèle irréductiblement de l'inédit implique que chacune et chacun doit, pour se décider en direction de telle ou telle option, *interpréter* un donné par définition non encore connaissable car surgissant ou émergeant. Or, l'interpréter revient à *l'intérioriser comme signifiant* ou non, donc à *en faire* de l'information *ou non*, laquelle information si elle est bien intégrée comme telle, contribue à modifier en retour le savoir et le savoir-faire issu des expériences passées de l'acteur - ou des acteurs - concerné(s). Si en revanche, rien qui surgit ou émerge au présent n'est éprouvé par l'acteur ou les acteurs concernés comme signifiant, le savoir à partir duquel les options pour l'avenir seront choisies sera le savoir déjà actif qui forme le passé. Or, l'on sait de mieux en mieux identifier ceci, que *l'on ne voit que ce que l'on connaît déjà*⁸. Le danger principal propre à toute dynamique décisionnelle est

⁷ Un tel « entremêlement » demande à être interrogé. Il y a en réalité un rapport dialogique entre réflexes et réflexion. Les premiers résultent de l'internalisation par répétition d'opérations suivant des normes prescrites, conduisant la théorie à la pratique. La seconde apparaît lorsque les opérations ou évidences qui soutiennent l'activité voire les actions au quotidien ne vont plus « sans dire » - parfois soudainement.

⁸ Cette observation rejoint évidemment la problématisation de la notion d'éducation au sens de Platon : comment peut-on en effet apprendre quelque chose de fondamentalement *nouveau* ? qui est *la* question structurante de la complexité des

donc que l'on ne voie pas ce qui émerge ou qui surgit au présent, qui devrait contribuer de manière signifiante et significative – c'est-à-dire « informée » dans le sens que je viens d'indiquer -, à modifier le regard sur les circonstances présentes en modifiant en retour la manière de « savoir » et donc la manière d'être au monde propre aux pratiques jusque là répétées. Toute véritable « décision » au présent tient d'une prise de recul par rapport à ce que l'on sait déjà faire, en fonction d'une prise en compte consciemment interprétative de circonstances par définition inédites, en fonction des projets ou souhaits que l'on se forme pour l'avenir. En précisant qu'alors les projets ou souhaits que l'on forme ou que l'on a pour l'avenir peuvent à leur tour être modifiés, et parfois radicalement, on peut ajouter que ce que nous décrivons ici pourrait bien être l'humanité même de l'homme. Si c'est le cas, l'on peut non seulement dire que chacune et chacun, individuellement et collectivement, est responsable de ce qu'il ou elle décide « en temps réel » comme on dit maintenant, mais est cette prise de responsabilité même. Or, cet être même de l'homme peut se trouver radicalement affecté par la cécité que nous évoquons relative à ce que l'on sait déjà faire, laquelle cécité, qui est celle de l'habitude si pertinemment identifiée par La Boétie dans son *Discours de la servitude volontaire*, est approfondie sans mesure par la peur quand elle saisit les femmes et les hommes. Sans qu'il soit possible d'en dire beaucoup plus ici sur ce point, nous voilà reconduits aux illusions d'une « rationalité pure et parfaite », et à la nécessité, pour en combattre les effets pervers, de diagnostiquer au plus juste en quoi consiste la limite des rationalités des personnes. Elle consiste dans l'accumulation de savoir et de pratiques le plus souvent non interrogés, dont la répétition peut être significativement favorisée par le sentiment d'un manque fondamental de souveraineté décisionnelle. Autrement dit, quand la peur d'une autorité ou d'un pouvoir dominant force le présumé selon lequel l'on ne peut soi-même rien, ou selon lequel l'on n'est au sens fort « responsable » de rien, alors l'humain est capable du pire dont de la plus paralysante des immobilités – comme il est par ailleurs, lorsqu'il s'en sent la légitimité, capable du meilleur et du plus exigeant et continu sentiment de responsabilité.

Nous examinons pour finir quelques conditions de possibilité du meilleur au sein des organisations.

Comment contribuer à désenclaver les organisations de la limite des rationalités ?

J'ai suggéré à deux ou trois reprises que le collectif peut représenter l'un des moyens principaux pour favoriser les meilleures ou à tout le moins les moins mauvaises des décisions individuelles ou collectives. Non pas que le collectif comme tel ne soit pas dangereux, voire le plus souvent, plus encore qu'un individu seul. Mais un collectif constitué d'individus capables de critique, d'interrogation, et de doutes réciproques, jouera sans aucun doute mieux encore que tout effort de sagesse individuelle le rôle de garde-fou lors des prises de décision des acteurs. C'est en tout cas ce que l'on peut supposer en lisant l'analyse que propose Karl Weick de la catastrophe de Bhopal, en 1984⁹. L'événement déclencheur de la catastrophe a été, dans un contexte managérial délétère qui provoque un sentiment général de déresponsabilisation, une transmission d'information partielle, non interrogée, ni par les acteurs qui la transmettent, ni par ceux qui la reçoivent. A une question près, ou à un complément près d'information, nous ne parlerions pas maintenant de Bhopal. La conséquence de la défaillance évoquée à l'instant est en effet le déclenchement d'une réaction

systèmes, qui draine avec elle celle de l'émergence de la question du sens. Cette question recèle et concerne à la fois par excellence la tension entre ce que Morin appelle « complexité restreinte » et « complexité générale » - cf Morin E., « Complexité restreinte, complexité générale », in *Intelligence de la complexité, Epistémologie et pragmatique*, rééd. Hermann Editeurs, coll. Cerisy/Archives, 2013).

⁹ Weick a consacré deux articles à la catastrophe de Bhopal, le premier en 1988, le deuxième en 2010 (cf bibliographie *infra*).

chimique dans une des cuves de l'usine chimiques concernée, réaction qui se met en route pendant huit heures sans que personne ne s'en aperçoive. Le bilan est, quelque trente ans après la catastrophe, de treize mille victimes environ, par décès, maladie ou infirmité.

L'argument central de Weick sur la base de cet exemple, est qu'un collectif dûment formé au sens critique de ses membres constituants aurait sans aucun doute évité une telle catastrophe. On peut d'ailleurs supposer que la plupart du temps les collectifs sont assez intelligents pour fonctionner au mieux dans le sens que nous avons décelé ici (l'on ne souligne jamais assez ce que l'on sait faire au quotidien – là encore, tous métiers, toutes fonctions, tous niveaux confondus. Ce n'est qu'une fois les événements passés que l'on en retient le sens s'il en est, alors que la rétention habituelle en continu d'une information quelconque privilégie le plus souvent spontanément les difficultés et insuffisances, forçant les indignations de toutes sortes)¹⁰. La dynamique que Karl Weick a ici en vue est une dynamique de possible interrogation et critique réciproque, qui aurait évité le non-dit dans le cas de Bhopal. Rappelons les faits un peu plus en détail.

A 15h, le 2 décembre 1984, deux ouvriers extrêmement familiers du système de production d'engrais chimiques de l'usine de l'entreprise américaine Union Carbide, demandent à deux collègues prenant la relève jusqu'à 20h le soir même, de faire circuler l'eau des circuits qui passent autour des cuves où sont contenus les produits chimiques destinés à produire les engrais. La raison en est le prochain démantèlement de l'usine en vue de sa fermeture, et donc le nettoyage par la circulation de l'eau des dits circuits. Les deux ouvriers qui entendent la demande de leurs collègues ne sont pas familiers du secteur de production des cuves. Dans le contexte des licenciements auxquels procède Union Carbide, il est en effet de plus en plus fréquemment demandé aux employés encore actifs de remplacer les collègues qui ont déjà quitté l'usine. La connaissance des deux premiers ouvriers est devenue « réflexe » : il va pour eux « sans dire » que, lorsque le but est de faire circuler de l'eau *autour* des cuves de production, il faut en empêcher l'entrée *dans* les cuves. Le circuit de circulation de l'eau et celui du remplissage des cuves sont le même, à une variation près, qu'est la pose de cylindres métalliques à l'entrée des dérivations des cuves qui empêchent l'eau de rentrer dans les cuves lorsque l'on veut la faire circuler autour de celles-ci. En temps normal de marche du dispositif, la circulation de l'eau autour des cuves est destinée à tempérer les réactions chimiques : l'eau peut alors en principe être réfrigérée, et l'on contrôle ainsi la vitesse de production des produits finaux. Dans le cas où nous sommes, la circulation de l'eau n'est plus destinée à quelque production que ce soit – les cuves ont été définitivement arrêtées quelques trois semaines auparavant -, et le système de refroidissement est désormais hors service.

Il coule de source ou va pour les deux premiers ouvriers « de soi » qu'il faut clipser les cylindres métalliques à l'entrée des dérivations d'eau que l'eau circule autour des cuves. Ils oublient de mentionner cette étape indispensable de l'opération. Nous l'avons explicité tout à l'heure, l'acmé d'une compétence, de quelque ordre qu'elle soit, tient dans le fait que l'on n'a plus besoin de penser à ce que l'on fait pour le faire tel qu'on l'a appris. Le cas des deux autres ouvriers est plus radical encore, et peut faire penser à ce que dit Hannah Arendt de l'obéissance aveugle d'un Eichmann. Ces

¹⁰ Il est évident que si ce que l'on sait faire implique de savoir le faire sans y penser et sans le dire, alors ce qui tient d'une compétence effective passe spontanément sous silence. Toute la sociologie montre qu'il est significativement plus aisé d'étudier et de comprendre un système social qui dysfonctionne, parce qu'alors, comme il ne va plus « sans dire », il se dit et se montre, tandis qu'un système social qui fonctionne (ou un système social sous tyrannie...) « va sans dire », et fonctionne sans se dire ni se montrer spontanément. D'un autre côté, il est habituel de relever depuis la *Théorie des sentiments moraux* d'Adam Smith, que les humains ont un goût spontané pour l'observation et donc les spectacles du mal, goût sur lequel s'appuient les media pour « informer » prioritairement de ce qui ne va pas dans le monde. Lequel goût cependant converge avec la visibilité spontanée de ce qui ne va pas « sans dire » et favorise tôt ou tard l'interrogation discursive au sujet de tout faire, de toute activité, de toute action.

derniers entendent la recommandation de leurs collègues, et obtempèrent sans s'interroger ni interroger leurs collègues sur la possible existence d'une éventuelle recommandation supplémentaire ou complémentaire pour mener à bien l'opération. Non seulement les deux employés novices sur le lieu de production effective des engrais ne savent pas que le circuit d'eau qu'on leur demande de faire fonctionner a deux fonctions – la deuxième étant, lorsque les cylindres métalliques sont absents, de remplir les cuves en vue de la production des engrais -, mais ils ne savent en outre pas *qu'ils ne le savent pas*. Autrement dit, ils ignorent au sens le plus fréquent du terme, qu'est ignorer à la puissance deux. Lorsque l'on ne sait pas, l'on ne sait le plus souvent pas que l'on ne sait pas. L'on croit savoir sans savoir en effet (ce que dénonça Socrate lors de son procès), soit l'on ne doute pas qu'il y a quelque chose que l'on peut ignorer et à propos de quoi l'on peut envisager de s'interroger et d'interroger autour de soi.

Lorsque, à tort ou à raison, Hannah Arendt parle de « banalité du mal », en défendant le fait que la monstruosité véritable dont est capable l'homme n'est pas exceptionnelle, mais tient au contraire au fait d'abdiquer tout sens critique comme tel, on peut dire que le premier devoir de l'homme est selon elle de douter, c'est-à-dire de mettre potentiellement en question tout savoir, toute règle, toute « évidence ». C'est au fond le devoir de philosopher. Si l'on peut, voire si l'on doit la suivre sur ce point, il faut en même temps souligner que la pensée n'est pas spontanée aux collectifs en règle générale. Ceci, non seulement pour les raisons que nous avons vues au sujet de la notion de compétence, mais plus radicalement encore comme nous l'avons également évoqué, car tout collectif a *besoin d'évidences non interrogées pour fonctionner tel qu'il fonctionne*. Autrement dit, il est naturel que les collectifs comme tels charrient une forme de fondamentale réserve à l'égard de la réflexion, de l'interrogation, de toute mise en question et du doute. L'on observe néanmoins, dans les organisations parmi les plus vulnérables qui soient compte tenu de la sophistication et de la subtilité de leurs dispositifs techniques, certaines dynamiques de gestion des hommes qui font signe vers une réflexion collective, ou une capacité critique réciproque qui favorise une vigilance efficace, dont le nom philosophique est conscience de soi (tout autant collective qu'individuelle : nous sommes au cœur de l'articulation d'un « Je qui est un Nous, et d'un Nous qui est un Je » voulue par Hegel au terme du calvaire de l'Esprit, bien qu'évidemment ici à un niveau microscopique mais sans doute désormais çà et là objectivement possible ¹¹. Voici quelques recommandations managériales dont on trouve quelques-unes dans Weick & Sutcliffe 2007 ¹², dont j'aménage et structure la présentation pour l'argument de cet article, favorables à une conscience de soi responsable sur les deux plans individuel et collectif :

- Faire en sorte que tout un chacun sache sans cesse, à la façon dont le fit Socrate, qu'il ou elle ne sait ultimement rien. Une telle disposition revient bien évidemment en conséquence à

¹¹ *Phénoménologie de l'Esprit*, VI, L'Esprit, « Le for intérieur. La belle âme. Le mal et son pardon », fin. La possibilité objective d'une (ré-) conciliation entre « Je » et « Nous » est alors présentée par Hegel comme le fruit d'une prise de conscience historique de l'humanité par elle-même. Il n'empêche que l'on peut supposer qu'une telle prise de conscience est désormais possible là où la liberté est accomplie d'une façon telle que tout un chacun soit reconnu en son irréductible individualité par tous (cf Kojève, *Introduction à la lecture de Hegel*,). Cela suppose cependant que soit comme éradiquée toute relation de pouvoir au sein des organisations, ou de l'organisation considérée, relations de pouvoir dont un Weick ne s'occupe par exemple jamais. C'est sans doute là l'une des difficultés les plus fondamentales de la théorie de la réflexion collective proposée par Weick comme processus de fabrication du sens (*sensemaking*). Il convient cependant de ne pas l'écarter hâtivement sous prétexte que les relations de pouvoir sont encore le lot de la plupart des relations humaines, ce que je plaçais en commençant. En gardant clairement à l'esprit le caractère « local » de la possibilité de l'éradication ou de la diminution significative des relations de pouvoir au profit d'une volontaire vigilance collective des organisations, l'on peut je pense accorder toute son importance théorique d'une part, et sa valeur opératoire d'autre part, à une approche comme celle de Weick sur la possibilité d'une réflexion et de compétences (réflexes) simultanées et superposées au présent de l'agir. Ce qui serait agir et décider de manière entièrement et pleinement « responsable » au sens que nous avons rencontré tout à l'heure au sujet de ce que sont devenus les trois approches ou les trois définitions de l'éthique.

¹² *Managing the Unexpected, Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, Wiley a Sons, 2007.

une attitude *d'apprentissage incessant*. C'est sans doute la leçon ultime définitive de toute sagesse pratique.

- Favoriser au mieux la possibilité de *critiques* entre les membres d'une organisation dont l'objet est fait des opérations des acteurs, et non de leur personne ou de leur identité. Quels qu'en soient et la taille et le but, le mode spontané d'explication de la réalité au sein des organisations est l'accusation¹³. Les imputations de fautes croisées alimentent une méfiance délétère qui force le silence et l'absence de critique ou de questionnement au sein des organisations. Imaginons Bhopal sans crainte ni présuppositions de quelque ordre qu'elles soient, le potentiel sentiment de honte des deux ouvriers n'ayant pas précisé la double fonction du circuit d'eau n'aurait aucun impact sur la possibilité d'une question de la part de leurs collègues concernant la manipulation à effectuer¹⁴.
- Favoriser le plus possible les échanges interpersonnels qui permettent l'explicitation au présent de malentendus possibles. Les *proximité* fonctionnelle, hiérarchique, et organisationnelle sont essentielles pour cela.
- Favoriser *l'apprentissage par l'erreur*, ce qui requiert de tempérer la culture spontanée de sanction au sein des organisations. Les organisations ont bien évidemment toutes besoin de systèmes de sanctions. L'expérience montre cependant que la sanction est le mode de fonctionnement dominant de loin tous les autres. Il n'est que de se représenter la crainte qui habite les employés d'une organisation devant la hiérarchie pour se convaincre du silence qui résulte tôt ou tard d'une politique unilatérale de sanction en cas d'erreurs dans les opérations. Si en revanche une erreur avouée est transformée par la hiérarchie en occasion d'identification des raisons qui l'ont rendue possible, et des moyens de prévenir la même erreur à l'avenir, l'on peut s'imaginer d'une part que les employés parlent plus aisément à la hiérarchie en cas de difficultés rencontrées sur le terrain que dans le cas contraire, et d'autre part un investissement significativement plus important de la part d'employés contribuant à l'amélioration du fonctionnement de leur système opérationnel.
- Il est enfin capital de ne jamais négliger les petites victoires : une organisation peut voir émerger des projets ou des réponses à ses difficultés sans les identifier immédiatement. Encore faut-il, pour qu'elle les repère un jour, qu'elle en libère la possibilité. Cela passe par la *valorisation d'opérations de petite taille* d'une part, dont les effets peuvent dans un premier temps ne pas être nettement identifiables, mais qui peuvent sur le moyen et le long terme contribuer à une réelle durabilité et à un réel développement de l'organisation. D'autre part, la *capitalisation sur les opérations qui fonctionnent* représente systématiquement un point d'appui fiable pour tout pas à venir quelle qu'en soit la taille. Ces deux points apparemment strictement organisationnels ou opérationnels favorisent, comme les précédents, qu'une organisation cultive la possibilité d'une *vigilance* individuelle et collective effective – autrement dit, une *conscience de soi* individuelle et collective propre aux décisions les plus *responsables* possible dans le sens que nous avons rencontré en commençant.

¹³ J'ai abordé ce travail dans l'horizon de la théorie des organisations appliquée à la gestion. Lorsque j'y parle d'organisation, j'ai cependant en vue le *continuum* que l'on peut déduire de la manière dont Aristote entame son étude du politique, lorsqu'il identifie la famille comme lieu initial du politique jusques à la cité. Nous pouvons, envers et contre lui, continuer le processus en parlant de rassemblement de cités qui forment des nations, de rassemblement de nations qui forment des empires, enfin de rassemblements d'empires susceptibles de former un Etat politiquement universel au sens de Kojève (« Tyrannie et sagesse », in Strauss L., *De la tyrannie*, Gallimard, 1990). Autrement dit, l'ensemble des conclusions de cet article est applicable à l'ensemble de ce que l'on peut appeler culture et également éducation en général.

¹⁴ Alors que faire potentiellement perdre la face à un agent quelconque peut être inibant au point de favoriser les pires catastrophes. Cela fut particulièrement sensible à la fin des années quatre-vingt-dix du siècle dernier pour une compagnie aérienne comme la *Corean Airlines*.

Bibliographie

- Arendt H., *Eichmann à Jérusalem, Rapport sur la banalité du mal*, trad. A Guérin revue par M. Leibovici, Paris, Gallimard, 1991,
- Aristote, *La politique*, trad. J. Tricot, Vrin, 1990,
- Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Point, Seuil, 1977,
- Hegel G.W.H., *Phénoménologie de l'esprit*, trad. J. Hyppolite, Aubier, 1947,
- Kojève A., *Introduction à la lecture de Hegel*, Gallimard, 1947,
- Kojève A., « Tyrannie et sagesse », in *De la tyrannie*, Strauss L., Gallimard, 1990,
- La Boétie E. de, *Discours de la servitude volontaire*, Maris, Mille et Une Nuits, 1997,
- March J.G. & Simon H.A., *Organizations*, Sage publication, rééd. 1993,
- Morin E., *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, Point, rééd., 2014,
- Morin E., « Complexité restreinte, complexité générale », in *Intelligence de la complexité, Epistémologie et pragmatique*, rééd. Hermann, 2013,
- Morin E., *La Voie, Pour l'avenir de l'humanité*, Fayard, 2011,
- Morin E., *Pour une politique de civilisation*, Arléa, 2008,
- Morin E., *La méthode, opus*, Seuil, 2008, en particulier *La Connaissance de la connaissance* (t.3) et *Ethique* (t.6),
- Nelson R.R. & Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard, MA, Belknap Press, 1982,
- Platon, *Phédon*, Gallimard, 1950,
- Smith A., *Théorie des sentiments moraux*, trad. M. Bizou, C. Gauthier, J.-F. Pradeau, Quadrige, PUF, 2014,
- Strauss L., *De la tyrannie*, Gallimard, 1954, rééd. 1990,
- Weber M., *Le savant et le politique*, trad. J. Freund, Poche, 2002,
- Weick K. & Sutcliffe K., *Managing the Unexpected, Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, Wiley & Sons, 2007,
- Weick K., "Enacted Sensemaking in Crisis Situations", *Journal of Management Studies*, vol 25, n° 4, p 305-317, 1988,
- Weick K., "Reflections on Enacted Sensemaking in the Bhopal Disaster", *Journal of Management Studies*, vol 47, n° 3, p 537-555, 2010.