

Organisation, stratégie et éthique

Master CGAO - Parcours Management de la Performance

SÉANCE 2 : ÉTHIQUE, RATIONALITÉ ET PRISE DE DÉCISION



Nathalie Lallemand-Stempak

ÉTHIQUE ET RATIONALITÉ

DÉFINITION

ÉTHIQUE, subst. fém. et adj.

- I. *Subst. fém.*
 - A. *PHILOS.* Science qui traite des principes régulateurs de l'action et de la conduite morale.
- II. *Adjectif*
 - A. *PHILOS.* Qui concerne la morale.

3 courants principaux:

L'éthique des vertus

L'éthique des devoirs

L'éthique utilitariste

TROIS COURANTS PRINCIPAUX

Exemple 1.

Confrontée à une situation de danger où la sécurité de tous ne peut plus être assurée, l'entreprise privilégie de préserver le plus grand nombre de personnes (ex. problématique des suicides dans les métros, d'obstructions ferroviaires, d'accidents d'avions, de sûreté nucléaire) et forme ses personnels en ce sens. Sa méthodologie s'articule à des questions du type : quel sera l'impact de mes actions sur les autres ? Comment je réagirais si j'étais eux ?

Exemple 2.

L'entreprise sélectionne des valeurs qu'elle souhaite diffuser en s'engageant dans sa charte éthique à adopter un comportement animé par l'ensemble de ses valeurs et principes d'actions vis-à-vis de l'ensemble des acteurs avec qui elle interfère. Au travers de "codes de bonne conduite", ces valeurs sont traduites en règles et procédures d'action qui permettent aux salariés d'aligner leurs comportements sur les engagements et les obligations éthiques de l'entreprise. Sa méthodologie privilégie les questions du type : est-ce légal ? Est-ce conforme aux valeurs de mon entreprise (intégrité, respect, courage, transparence etc.) et de ma charte éthique ?

Exemple 3.

L'entreprise recherche explicitement dans son recrutement des individus sensibles à certaines vertus (honnêteté, altérité, etc.) et intègre dans le système d'évaluation de l'ensemble de ses collaborateurs des compétences éthiques telles que : "Agit/Dirige avec générosité" et "Obtient des résultats avec intégrité". Sa méthodologie se déploie autour de questions du type : serais-je à l'aise pour que mon action soit rendue publique et me soit attribuée personnellement ?

TROIS COURANTS PRINCIPAUX

Exemple 1. **Ethique utilitariste**

Confrontée à une situation de danger où la sécurité de tous ne peut plus être assurée, l'entreprise privilégie de préserver le plus grand nombre de personnes (ex. problématique des suicides dans les métros, d'obstructions ferroviaires, d'accidents d'avions, de sureté nucléaire) et forme ses personnels en ce sens. Sa méthodologie s'articule à des questions du type : quel sera l'impact de mes actions sur les autres ? Comment je réagirais si j'étais eux ?

1. **Ethique**

Exemple 2. **Ethique des devoirs**

L'entreprise sélectionne des valeurs qu'elle souhaite diffuser en s'engageant dans sa charte éthique à adopter un comportement animé par l'ensemble de ses valeurs et principes d'actions vis-à-vis de l'ensemble des acteurs avec qui elle interfère.

Au travers de "codes de bonne conduite", ces valeurs sont traduites en règles et procédures d'action qui permettent aux salariés d'aligner leurs comportements sur les engagements et les obligations éthiques de l'entreprise. Sa méthodologie privilégie les questions du type : est-ce légal ? Est-ce conforme aux valeurs de mon entreprise (intégrité, respect, courage, transparence etc.) et de ma charte éthique ?

Exemple 3. **Ethique des vertus**

L'entreprise recherche explicitement dans son recrutement des individus sensibles à certaines vertus (honnêteté, altérité, etc.) et intègre dans le système d'évaluation de l'ensemble de ses collaborateurs des compétences éthiques telles que : "Agit/Dirige avec générosité" et "Obtient des résultats avec intégrité". Sa méthodologie se déploie autour de questions du type : serais-je à l'aise pour que mon action soit rendue publique et me soit attribuée personnellement ?

FOCUS SUR L'ÉTHIQUE UTILITARISTE

Auteurs clés : Jérémy Bentham; John Stuart Mill

Comportement qui vise à maximiser la satisfaction du plus grand nombre

Approche fondée sur l'évaluation des conséquences d'une action

=> Face à un ***dilemme éthique***, l'individu doit déterminer les actions possibles qui s'offrent à lui, évaluer pour chacune d'elle les conséquences éventuelles et choisir l'action qui lui paraît la plus « utile » pour le plus grand nombre.

LE COMPORTEMENT ÉTHIQUE, IRRATIONNEL DU POINT DE VUE ÉCONOMIQUE ?

« . . . unless the number of individuals in a group is quite small, or unless there is coercion or some other special device to make individuals act in their common interest, rational, self-interested individuals will not act to achieve their common or group interests. » (The Logic of Collective Action, Mancur Olson, 1965: 2)

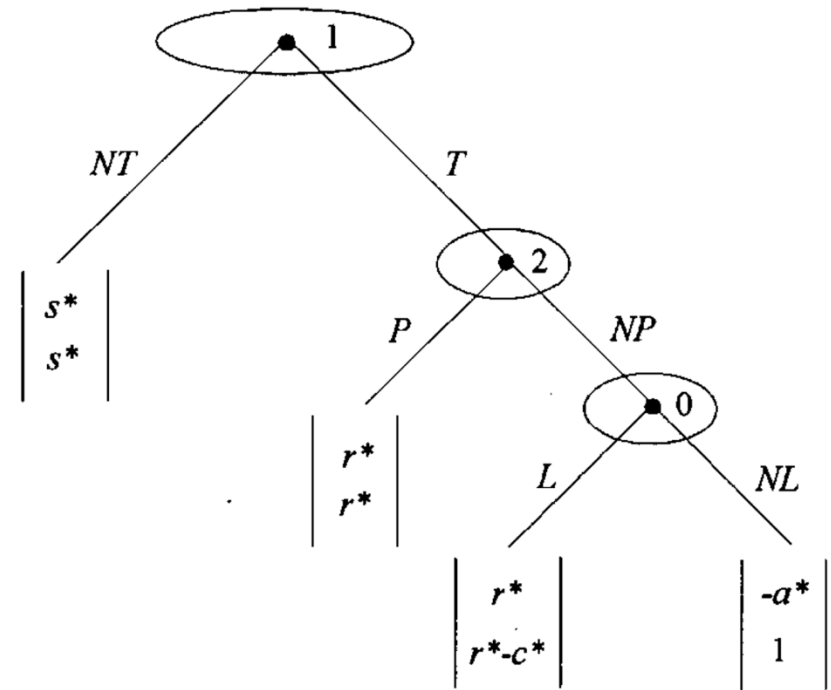
Fondement de la « théorie standard » en économie : les acteurs sont « rationnels », c'est-à-dire qu'ils cherchent, en tout circonstance, à maximiser leurs gains et à minimiser leurs pertes.

Infuse les principaux modèles (stratégiques) et outils (de contrôle et d'incitation) enseignés en gestion.

Problème : Quelle action collective possible dans un monde peuplé d'égoïstes-rationnels ?

Figure 4. The Trust Game with Enforcement

OSTROM,
ELINOR. 2000. "COLLECTIVE
ACTION AND THE EVOLUTION OF
SOCIAL NORMS." JOURNAL OF
ECONOMIC PERSPECTIVES, 14
(3): 137–158.



$$0 < a^* \leq c^* \leq s^* < r^* < 1 \text{ and } ac^* < 1$$

LE JEU DES BIENS PUBLICS

N sujets reçoivent un certain nombre de jetons et doivent choisir le montant de leur contribution à une caisse commune. Les décisions de chacun restent secrètes. Les jetons sont ensuite multipliés par un nombre compris entre 1 et N et le montant total est divisé de manière équitable entre tous les joueurs. Par ailleurs, chaque joueur garde les jetons qu'il ne dépense pas.

LE JEU DE L'ULTIMATUM

Une première personne (joueur A) se voit attribuer une certaine somme d'argent, et doit décider quelle part elle garde pour elle et quelle part elle attribue à une seconde personne (joueur B). La seconde personne doit alors décider si elle accepte ou refuse l'offre. Si elle la refuse, aucun des deux individus ne reçoit d'argent.

LE JEU DU DICTATEUR

Une première personne (joueur A) se voit attribuer une certaine somme d'argent, et doit décider quelle part elle garde pour elle et, le cas échéant, quelle part elle attribue à une seconde personne (joueur B). Quelque soit l'offre qui lui est faite, le joueur B ne peut pas la refuser.

LE JEU DE LA CONFIANCE OU D'ÉCHANGE DE CADEAUX

Le joueur A peut volontairement donner des ressources, qui augmentent d'un certain multiple, à un joueur B. Le joueur B peut alors, le cas échéant, garder les fonds ou transférer les fonds, qui augmentent à nouveau d'un certain multiple, au joueur A.

RÉSULTATS

- Environ la moitié des sujets coopèrent lors d'une séquence de jeu des biens publics en "one shot", ou lors du premier tour du jeu.
- Les sujets maintiennent des niveaux de coopération relativement élevés lors de séquences de jeu des biens publics répétées à l'infini. (En revanche, lorsqu'il y a un "dernier tour", plus de 70 % d'entre eux n'y contribuent pas).
- La communication en face à face dans tous les types de dilemmes sociaux entraîne des améliorations substantielles de la coopération. Celle-ci se maintient à chaque tour, y compris au dernier.
- Celles et ceux qui croient que les autres vont coopérer dans les dilemmes sociaux sont plus susceptibles de coopérer eux-mêmes.
- Les sujets sont prêts à dépenser des ressources personnelles pour punir celles et ceux qui contribuent moins que la moyenne au bien commun, y compris au cours du dernier tour d'un jeu répété à l'infini.
- Dans le jeu de l'ultimatum, le joueur A a tendance à offrir au joueur B environ la moitié des fonds ; l'offre du joueur A est par ailleurs souvent rejetée par B si elle représente moins du quart des fonds.
- Dans le jeu du dictateur, le joueur A a tendance à allouer un montant significatif à B, même dans des conditions de double aveugle.
- Dans les jeux de confiance, les joueurs transfèrent beaucoup plus de ressources que prévu.

EXPLICATION

Tous les acteurs ne sont pas de type « égoïste-rationnel »

=> Il existe **plusieurs types d'acteurs**:

- **égoïste-rationnel**

- **adhérent aux normes** (norm-user)

dont

- **coopérateur-conditionnel** (conditional-cooperator) : individus qui adhèrent à la norme de réciprocité et sont prêts à coopérer lorsqu'ils estiment que les autres leur rendront la pareille et à répéter ces actions tant qu'une proportion suffisante des autres personnes impliquées leur rendra la pareille.

- **justicier-intentionnel** (willing-punisher) : individus qui sont prêts, s'ils en ont l'occasion, à punir les autres par des reproches verbaux ou à utiliser des contreparties matérielles coûteuses lorsqu'elles sont disponibles. Les personnes qui punissent volontiers peuvent devenir des personnes qui récompensent volontiers si le cercle de relations leur permet de récompenser ceux qui ont contribué plus que le niveau minimal.

EXPLICATION

- Le succès de ceux qui se conforment aux normes sociales dépend fortement de leur capacité à se reconnaître entre eux. Ainsi, les éléments de contexte qui améliorent la connaissance qu'ont les joueurs du comportement passé des autres constituent un levier de l'action collective.
- Si on leur donne la possibilité d'utiliser des ressources matérielles pour punir (ou récompenser) le resquillage (ou l'effort supplémentaire), les “justiciers” dépenseront des ressources supplémentaires pour obtenir de meilleurs résultats en renforçant la coopération et pour enseigner aux autres que la réciprocité est une meilleure stratégie globale.

QUESTION EN SUSPENS

On observe que la théorie standard ne s'applique pas.

Pour autant, le phénomène du « passager clandestin » est une réalité.

=> Les différents types d'acteurs peuvent-ils coexister, sur le court, moyen et long terme ?

OUI, SOUS CONDITIONS

Les individus qui adoptent des normes sociales de coopération conditionnelle sont capables de survivre, et même de prospérer, dans des situations de dilemme répétées, à condition qu'au moins une petite proportion des autres joueurs commence par être de type “coopérant” et que certaines informations sur les types de joueurs soient connues.

L'augmentation, à long terme, du nombre d'acteurs de type “coopérant” dans une population dépend davantage du développement de mécanismes permettant de révéler les types de joueurs que de la distribution initiale des types au début d'un processus. La mise au point de méthodes pour révéler la fiabilité des participants est donc une étape cruciale pour permettre aux participants dignes de confiance d'être performants et d'obtenir des résultats plus élevés pour eux-mêmes et pour les personnes qui leur accordent leur confiance.

Les acteurs de type “coopérant” seront évincés dans les contextes où l'interaction avec les autres ne produit pas de gains plus élevés à long terme. Dans ce cas, seuls les égoïstes-rationnels survivent. Or, les égoïstes rationnels ne peuvent à eux seuls surmonter la tentation du parasitisme et par conséquent l'action collective échoue.

LA NOTION DE « GAIN INTRINSÈQUE »

- Le gain intrinsèque peut être positif (une récompense pour une bonne action) ou négatif (une punition pour avoir enfreint une norme sociale) et être déclenché par un contrôle externe (honte ou gloire) ou strictement imposé par l'individu à lui-même (culpabilité ou fierté).
 - Deux tiers des personnes interrogées jugent préférable le résultat du jeu où les deux acteurs coopèrent plutôt que le résultat obtenu lorsque l'un des deux fait défaut et que l'autre coopère, même quand ce dernier cas de figure permet d'obtenir des récompenses financières plus importantes.
- => L'encouragement non financier d'un comportement coopératif génère davantage de coopération.

LE RÔLE DES INCITATIONS, DES RÈGLES ET DE LA COMMUNICATION

Rôle des incitations : en fonction de la manière dont elles sont construites, les incitations peuvent soit renforcer les comportements coopératifs, soit renforcer les comportements égoïstes.

Rôle des règles formelles : en éliminant la possibilité de se confronter au dilemme, les dispositifs fondés sur des règles formelles sont susceptibles de renforcer les comportements égoïstes.

Rôle de la communication : la capacité à communiquer renforce les comportements coopératifs.

APPLICATION À LA « GESTION DES COMMUNS »

Les limites des communs sont clairement définies.

Les règles sont adaptées au contexte local.

La prise de décision est largement participative.

Un contrôle **et une surveillance sont opérés** par la communauté.

Les sanctions sont graduelles lorsque les règles sont enfreintes.

Il existe des mécanismes de résolution des conflits accessibles et peu coûteux.

Les communs bénéficient d'une reconnaissance légale, d'un statut.

Les grands communs se subdivisent en « sous-communs » locaux, organisés en réseau.

RATIONALITÉ ET PRISE DE DÉCISION

COMMENT SE PRENNENT LES DÉCISIONS À L'INTÉRIEUR DES ORGANISATIONS ?

On distingue 4 modèles qui permettent d'expliquer la prise de décision dans les organisations:

- Modèle de la décision rationnelle
- Modèle de la rationalité limitée
- Modèle politique
- Modèle de la poubelle

DU CHOIX RATIONNEL...

Paradigme dominant en économie: les agents économiques prennent en général des décisions « rationnelles », avec pour objectif la maximisation de son profit (utilité).

Le processus de décision est dit rationnel quand il suit la séquence suivante:

- détermination des objectifs en fonction de la stratégie choisie.
- élaboration de propositions.
- évaluation des propositions.
- sélection de la proposition maximisant les objectifs.

=> Une décision est prise quand la solution optimale est trouvée.

... À LA RATIONALITÉ LIMITÉE

Irréalisme du modèle de la rationalité absolue :

- La connaissance de la situation nécessitant une décision est toujours fragmentaire
- La *perception sélective* est inévitable (l'intelligence consiste d'ailleurs à gérer le flou et court-circuiter l'inutile).

On n'étudie jamais toutes les solutions possibles, mais seulement un nombre limité d'entre elles :

- Du fait des *biais cognitifs* (expérience, intuition, préjugés, analogie avec des problèmes déjà rencontrés).
- De manière séquentielle (les solutions sont considérées l'une après l'autre, et non simultanément).
- Jusqu'à rencontrer une solution satisfaisante (et non la solution optimale).

On comprend le problème en même temps qu'on le résout, et chacun utilise un système de préférences différent pour comparer les solutions

La rationalité consiste à choisir la première solution satisfaisante qui se présente, et non la solution optimale :

- Le comportement est *séquentiel satisfacteur*, et non *synoptique maximisateur*.
- La rationalité est circonscrite au triangle « connaissances – habitudes – valeurs », qui est individuel et mouvant.

LE MODÈLE DE LA RATIONALITÉ LIMITÉE (MARCH & SIMON, 1958)

Les organisations peuvent incarner des systèmes d'aide à la décision permettant de se rapprocher de la rationalité absolue.

La structure des organisations permet de pallier les insuffisances de la rationalité limitée des individus en réduisant la complexité et en absorbant l'incertitude :

- La division du travail permet de réduire la zone d'attention de l'individu à des dimensions acceptables.
- La hiérarchie évite aux subordonnés de réfléchir au bien fondé des ordres.
- Les règles, normes et procédures sont des solutions toutes faites et des aides à la décision.
- Les circuits d'information dispensent l'individu de la phase de recherche d'informations (ceux qui récoltent l'information ne sont pas ceux qui l'utilisent).

Une décision est prise quand, dans les contingences qui entourent le processus, une décision satisfaisante est trouvée.

LE MODÈLE POLITIQUE (PETTIGREW, 1973)

La décision est :

- Le résultat de la négociation et de la confrontation entre acteurs qui poursuivent chacun leurs intérêts propres
- Le résultat de jeux politiques complexes, où ruses, coalitions, conflits et influence constituent le fonctionnement normal.

Une décision est prise quand une entente est trouvée.

LE MODÈLE DE LA POUBELLE OU « GARBAGE CAN THEORY » (MARCH, COHEN ET OLSEN, 1978)

Certaines organisations sont des « anarchies organisées », où les décisions ne suivent pas un processus rationnel mais sont le produit de la rencontre *fortuite* de quatre flux:

- *opportunités de choix*
- *problèmes en suspens*
- *solutions disponibles*
- *participants disposés à s'engager dans la décision*

Une décision est prise quand ces quatre flux se rencontrent.

Le croisement des quatre flux est déterminé par la structure organisationnelle :

- structure de participation (possibilité pour un acteur d'être participant)
- structure d'accès (possibilité pour un problème ou une solution d'être présenté lors d'une opportunité de choix).

Importance du hasard

<https://www.youtube.com/watch?v=raTM7OSSQ8k>

LE CAS DES MISSILES DE CUBA

Que s'est-il passé ?

La décision prise l'a-t-elle été selon un processus rationnel ?

A-t-elle permis de maximiser (atteindre) l'objectif poursuivi ?

Une relecture de la gestion de la crise (Allison, *The Essence of Décision*, 1971; Crozier et Friedberg, *l'Expert et le système*, 1977)

A PREMIÈRE VUE, UNE DÉCISION RATIONNELLE

Problème urgent étudié sans précipitation

Objectif clair

Masse d'information réunie par des experts (intelligence agencies, armée...)

Grand nombre de solutions envisagées:

- Ne rien faire
- Offensive diplomatique
- Négociation avec Castro
- Echange d'installation
- Invasion
- Attaque aérienne chirurgicale
- Blocus naval

Rapport coût (risque) / bénéfice pour chacune d'entre elles

Délibération au sein du Comité exécutif du Conseil de sécurité nationale

Choix de la solution qui présentait le meilleur rapport coût bénéfice par le détenteur de l'autorité légitime

Mise en œuvre: succès

RELECTURE DU CAS SOUS L'ANGLE DU MODÈLE DE LA RATIONALITÉ LIMITÉE

- *On n'étudie jamais toutes les solutions possibles, mais seulement un nombre limité d'entre elles:* les solutions présentées correspondaient à des programmes déjà élaborés par chacune des administrations impliquées dans la défense et le renseignement (des « répertoires d'action »; voir aussi Modèle de la poubelle)
- *De manière séquentielle jusqu'à rencontrer une solution satisfaisante:* la solution du blocus n'avait pas été présentée pendant la plus grande partie des délibérations. Elle intervient une fois que toutes les autres ont été écartées.
- *La connaissance de la situation nécessitant une décision est toujours fragmentaire:* ici, information fiable et complète a beaucoup tardé à arriver (près d'un mois entre le repérage fortuit d'un missile et la confirmation définitive par photo aérienne). En conséquence, la solution diplomatique est exclue faute de temps.
- Rôle des *biais cognitifs* dans l'évaluation des solutions possibles: l'attaque chirurgicale disqualifiée par les « experts » comme trop risquée car n'avait pas été prévue initialement.

RELECTURE DU CAS SOUS L'ANGLE DU MODÈLE POLITIQUE

Principes: chaque organisation (ou individu) engagée dans le processus de décision poursuit ses objectifs propres, en fonction de conceptions et de valeurs divergentes. Décision qui ne se détermine pas en fonction d'un seul problème, mais d'une multitude problèmes

Les délais de collecte et de vérification de l'information largement dus au rapport de force entre les différentes administrations et de conflits internes (CIA et armée de l'Air)

Au-delà du calcul coût (risque) bénéfice, la décision comme résultat d'un jeu politique entre les acteurs impliqués:

C'est l'armée de l'air qui disqualifie la solution de l'attaque chirurgicale alors qu'elle semblait être en passe d'être adoptée par Kennedy. Elle en surévalue le risque. Interprétation politique: elle n'y était pas préparée et préférerait l'invasion.

LA MANIPULATION DE L'EFFET CONDORCET À DES FINS POLITIQUES

« Apparemment très engagé dans la solution du blocus naval, le président a voulu toutefois garder une certaine neutralité et il a cru devoir apaiser les faucons. Alors, il a lancé en avant la solution préconisée par Stevenson, l'échange des bases. Cette solution a été critiquée par les faucons de façon extrêmement violente. Kennedy s'est rallié à eux et leur a donné une victoire symbolique, ce qui lui a permis de faire passer la solution qui avait sa faveur et qui apparaissait désormais comme une voie moyenne. Les faucons pouvaient d'autant moins s'y opposer fortement qu'ils avaient, en quelque sorte, épuisé leurs arguments dans la lutte contre la solution Stevenson. » (Crozier et Friedberg, 1977: 335)

LE CAS DES MISSILES DE CUBA: CONCLUSION ET ENJEUX

A noter également: l'importance du hasard et des « erreurs humaines » dans cette crise. Cf. modèle de la Poubelle. Ex.: les Russes ont déguisé leurs casernes avec des étoiles de l'armée Rouge visibles du ciel, ce qui a permis la découverte des missiles.

Conclusion Allison: les Etats peuvent très bien se « suicider », il est illusoire de croire que la doctrine de la « destruction mutuelle assurée » peut préserver le monde d'une 3^{ème} guerre mondiale, voire d'une apocalypse nucléaire.

Conclusion Crozier et Friedberg: Si l'on veut améliorer la qualité des décisions, il faut transformer le fonctionnement du système aussi bien dans ses aspects bureaucratiques – que dans ses aspects plus ouverts et beaucoup moins faciles à atteindre – le politique.

L'ÉTERNEL RETOUR DE LA RATIONALITÉ (CABANTOUS ET GOND, 2011)

Vision plus réaliste de la prise de décision largement acceptée parmi les théoriciens de la stratégie et de l'organisation ; mais opposition entre approches descriptives et normatives.

La théorie du choix rationnel reste l'idéal normatif et le point de référence pour la prise de décision. La rationalité est perçue comme un continuum dont les extrêmes seraient la maximisation de l'utilité d'un côté et l'irrationalité de l'autre. Idée encore très prégnante selon laquelle le comportement humain est intrinsèquement rationnel et la recherche sur les organisations vise à dévoiler cette rationalité.

Cf. Richard Thaler, prix 2017 de la banque de Suède en sciences économique en mémoire d'Alfred Nobel

L'ÉTERNEL RETOUR DE LA RATIONALITÉ (CABANTOUS ET GOND, 2011)

Comment expliquer cette persistance?

- Un enseignement du management dominé par la « théorie standard » en économie.

Conséquence: Impact significatif sur les attitudes et représentations des étudiants

- Des outils d'aide à la décision fondés sur l'hypothèse de la rationalité

Conséquence: Une pratique performative de la prise de décision

POUR ALLER PLUS LOIN : MIEUX CONNAITRE SES PRÉJUGÉS POUR LIMITER SES BIAIS COGNITIFS

Pour vous tester :

<https://implicit.harvard.edu/implicit/france/>