

REVUE DE PRESSE

Revue Sciences Humaines – (n° 256 – janvier 2005 – p 16)

Des décisions bien peu rationnelles

La manière dont les *managers* prennent leurs décisions semble un thème bien peu propice à attirer les foules. Pourtant c'est une somme passionnante d'entretiens que le sociologue des Organisations Erhard Friedberg a réunis dans un DVD-Rom intitulé *LA DECISION*. Selon le modèle du « *rational choice* », une décision économique s'appuie nécessairement sur un calcul exhaustif des coûts et des avantages de chaque alternative. Depuis les années 50, un courant de plus en plus influent de théoriciens s'est attaché à saper les fondements de ce modèle canonique. E. Friedberg s'est rendu à Harvard, Stanford ou Columbia pour aller rencontrer des chercheurs aussi renommés qu'Herbert Simon, père de la notion de rationalité limitée, Thomas Schelling, auteur du désormais classique *La Stratégie du conflit* (PUF, 1986) ou James March, inventeur du « modèle de la poubelle » (*garbage can model*). Les nombreux clips vidéo d'entretien égrènent une à une les limites du modèle de la rationalité, pour ébaucher une vision où le calcul cède la place aux vertus de l'imagination, de la perception ou de l'incohérence.

Le DVD propose un itinéraire découpé en plusieurs étapes qui abordent notamment les critiques empiriques opposées à chaque étage du modèle du *rational choice*. Les agents optimisent-ils ? Savent-ils vraiment ce qu'ils veulent ? De quelles informations disposent-ils réellement pour décider ? Et si les gestionnaires n'ont pas les moyens de fonder leurs décisions sur le calcul, comment s'y prennent-ils donc ? A cette question, la réponse de J. March flirte avec la facétie. L'organisation, soutient-il, est une poubelle. Y coexistent à chaque instant des problèmes à résoudre et des solutions toutes faites (les instruments de gestion en vogue). Si les secondes sont mises en œuvre pour résoudre les premiers, cela s'explique simplement par le fait qu'elles étaient là au même moment...

Avec ce DVD, E. Friedberg n'est plus seulement le sociologue des organisations que l'on sait. Il devient un archiviste précieux. Archiviste de mots et d'idées, bien sûr. Mais aussi des regards amusés, de sourires ironiques, de signes d'une jubilation contenue. Autant d'expressions qui se dessinent sur le visage de ces théoriciens lorsque, l'air de rien, ils mettent en pièce la théorie du choix rationnel. C'est aussi la remémoration d'une époque, un regard mélancolique porté sur une trajectoire intellectuelle longue de plusieurs décennies et qui à présent touche à son terme.

L'on est saisi par la clarté de l'exposition d'un T. Schelling, de la rigueur d'un H. Simon. L'on sourit devant l'irrévérence un peu désabusée d'un Charles Linblom évoquant la persistance du modèle du *rational choice*. Et avec J. March, l'auteur le plus souvent filmé du DVD, l'on est absorbé par cette douceur si singulière dans le regard de ce chercheur qui revient patiemment sur les différents moments de son itinéraire théorique, pendant que ses pensées semblent vagabonder dans des terres inaccessibles à tout autre.

XAVIER DE LA VEGA