

**QUELLES RELATIONS ENTRE
SCIENCE DE L'ORGANISATION ET MANAGEMENT ?
Penser la contribution de H.A. Simon**

**Michel FIOL et Andreu SOLE
Professeurs au Groupe HEC**

Juillet 2004

Qu'est-ce qu'une organisation ? Qu'est-ce que le management ? Loin de nous l'idée de proposer, ou même de chercher, la réponse exclusive et définitive. Il s'agit ici de montrer l'intérêt et l'importance des travaux de Herbert Alexander Simon par rapport à cette double interrogation. C'est à travers un aspect peut-être moins connu de sa contribution que nous avons choisi de considérer sa conception de l'organisation et du management : le problème posé par la notion de « but de l'organisation ». Le débat concerne les relations entre science, rationalité et éthique.

A la recherche des postulats de l'approche « simonienne », nous commençons par considérer le point de départ de sa pensée : la prémisse philosophique qui éclaire deux « pathologies » consubstantielles au management. Dans une seconde partie, nous rappelons comment il souligne la fausse évidence de la notion de « but de l'organisation ». Puis, nous présentons la conception du rôle des cadres qui découle de sa théorie. Dans une quatrième partie, nous examinons l'ambiguïté et l'oubli qui, selon nous, marquent la démarche de H.A. Simon. Enfin, nous évoquons quelques implications, très actuelles, de ses travaux sur l'enseignement du management.

Bien entendu, nous sommes conscients du fait que, malgré notre souci de respecter aussi scrupuleusement que possible la pensée et les références du chercheur américain, nous n'avons pas pu ne pas projeter un tant soit peu nos préoccupations et notre propre problématique sur ses formulations. Puisse cet aveu inciter le lecteur à se plonger dans les textes de Simon afin de se forger sa propre grille d'étude. Cette présentation exige un second aveu : ce n'est pas une adhésion aveugle à ses thèses, mais l'explicitation et le questionnement d'un volet majeur de ses travaux que nous proposons en guise d'hommage à ce grand théoricien.

I. – LA PREMISSE PHILOSOPHIQUE

« S'il y a théorie, c'est que la décision est le cœur du management¹ et qu'en conséquence le vocabulaire de la théorie de l'organisation doit dériver de la logique et de la psychologie des choix humains », avertit H.A. Simon dans la préface de la seconde édition de *Administrative Behavior*². Plus précisément, la théorie qu'il élabore à partir des années quarante procède, pour l'essentiel, d'un triple postulat : le problème clé du management est la décision, l'organisation est un processus permanent de choix à tous les niveaux, toute décision implique le choix (la sélection) d'un but.

¹ Le vocabulaire utilisé par H.A. Simon pose problème. Afin de faciliter la lisibilité, voire la compréhension, de notre article, nous avons choisi de traduire ou de remplacer *administration* par management au sens large ou organisation (ou entreprise) selon les cas ; *to administrate* par diriger ou gérer selon le contexte ; *administrative* par organisationnel ; *administrative science* ou *science of administration* par science de l'organisation ; *administrator* par dirigeant ou cadre selon le contexte.

² Dans cette étude, nous nous référons principalement aux deux publications dans lesquelles H.A. Simon présente l'essentiel de sa réflexion concernant la question des « buts de l'organisation », à savoir :

- *Administrative Behavior. A study of Decision Making Process in Administrative Organization*, 1ère édition, The Mac Millan Company, 1947 (l'unique traduction publiée en France de ce premier livre de Simon l'a été sous le titre *Administration et processus de décision*, aux Editions Economica, Paris, 1983).

- « On the concept of organizational goal », publié dans *Administrative Science Quarterly*, juin 1964. Une traduction française de cet article, intitulée « Du concept d'objectif de l'organisation », a été publiée dans la deuxième partie du livre *Administration et Processus de Décision*, cité ci-dessus.

Mais, pour véritablement comprendre sa pensée, il faut remonter jusqu'au point de départ philosophique de celle-ci, à savoir la distinction qu'il établit entre fait (*fact*) et valeur (*value*). Il écrit : « *Fonder notre réponse à ces questions sur des principes premiers nous obligerait à faire précéder cet ouvrage d'un traité philosophique encore plus long. Les idées nécessaires se trouvent déjà dans la littérature philosophique. Je prendrai donc pour point de départ les conclusions d'une école particulière de la philosophie moderne -le positivisme logique- afin d'en étudier les implications pour la théorie de la décision* » (p. 42)³. Nous reviendrons, dans la quatrième partie de l'article, sur cette option philosophique. Pour l'instant, précisons le langage que Simon choisit d'utiliser. Selon lui, il convient de distinguer deux catégories de propositions, d'énoncés⁴ :

- Les propositions factuelles (*factual*) sont des énoncés concernant le monde observable. On se réfère à des faits (ce qui est), à l'expérience, à des événements qui se produisent ou ne se produisent pas. C'est le domaine de l'objectivité, de la vérité empirique, l'univers où l'on peut distinguer les propositions vraies des propositions fausses. Par exemple : le stock en volume de tel produit est de 350 unités.
- Les propositions de valeur ou éthiques (*ethical*) concernent, elles, des impératifs (ce qui doit ou devrait être, ce qu'il faut faire), des préférences, des désirs (ce qui est désirable). On est dans l'univers où on affirme ce qui est bon ou mauvais, juste ou injuste, bien ou mal, etc. Par exemple : l'usine est en sur effectifs.

Remarquons que le mot éthique est utilisé dans un sens relativement différent de celui qu'il a pris dans le débat « management et éthique » : dans l'esprit de Simon, éthique ne signifie pas « ce qui est bien » mais système de valeurs et d'impératifs, en général - c'est-à-dire sans préférence pour des valeurs particulières. Pour lui, l'éthique est une discipline dont la tâche est de sélectionner les impératifs, de choisir les préférences.

Renvoyant à son préalable philosophique, H.A. Simon pose l'irréductibilité du factuel et de l'éthique : « *Une des prémisses fondamentales de cette étude est qu'il est impossible de réduire entièrement les termes éthiques à des termes factuels. Je ne chercherai pas ici à démontrer de façon concluante le bien-fondé de cette conception des propositions éthiques : les adeptes du positivisme logique, entre autres, en ont donné une ample justification* » (p. 43). Découlant de cette prise de position philosophique *a priori*, l'idée clé de Simon est que toute décision contient à la fois des propositions factuelles et des énoncés éthiques, inextricablement liés. Il écrit par exemple : « *Malheureusement, les problèmes n'arrivent pas au manager en petits tas bien séparés, les éléments de « valeur » d'un côté, les éléments de "fait" de l'autre* » (p. 6). Et, plus loin : « *Notre analyse montre le sophisme de l'argument selon lequel les décisions seraient toutes factuelles autant qu'elle réfute l'idée selon laquelle elles relèveraient toutes de l'éthique* » (p. 52).

Cette conception incite à reconsidérer le débat « management et éthique ». Simon nous oblige en effet à interroger la fausse évidence du « et » qui, dans les formules toutes faites, relie les deux termes. Mettre « et », c'est supposer que nous avons affaire à deux éléments, deux plans, deux univers distincts dont il faudrait penser les relations. On aura compris que c'est un « est » qu'il nous invite à écrire et à penser, ce qui modifie singulièrement la perspective. Il nous fait comprendre que tout acte de management est, par nature, un acte éthique (au sens où il met obligatoirement en jeu des impératifs et des valeurs concernant l'Homme et la Société). C'est la

³ Les numéros de pages qui figurent dans notre article renvoient tous à *Administration et processus de décision*, Economica, 1983, traduction française des deux publications de Simon, sur lesquelles s'appuie essentiellement notre étude.

⁴ Se reporter à la préface de la deuxième édition de *Administrative Behavior*, H.A. Simon, The Macmillan Company, 1958.

définition du management en tant qu'ensemble de savoirs et de savoir faire, tenus pour axiologiquement neutres (définition toujours très prégnante), qu'il incite à revoir.

L'approche « simonienne » fait donc ressortir deux dérives possibles, deux « pathologies » potentielles du management : d'une part, le « management par les faits authentiques et indiscutables », c'est-à-dire par les chiffres⁵ qui ne se soucie pas d'éthique, d'autre part le « management par les valeurs » qui, lui, ne se préoccupe pas des faits.

II. – LES « BUTS DE L'ORGANISATION » : LA FAUSSE EVIDENCE

Dans la conception de l'organisation et du management de H.A. Simon, l'idée de but est centrale. Selon lui, « *chaque décision implique le choix d'un but et un comportement approprié* » (p. 6) ; et, c'est le choix du but qui est la décision la plus importante dans un processus décisionnel. Il explique : « *Un grand nombre de comportements, en particulier le comportement de l'individu au sein d'une organisation, sont intentionnels, c'est-à-dire tournés vers des buts ou des objectifs ... Car, si diriger consiste à faire faire les choses par des groupes d'individus, l'intention est le principal critère qui entre en ligne de compte pour déterminer ce qu'il faut faire* » (p. 6). C'est donc également un *a priori* philosophique, la thèse de l'intentionnalité, qui explique la place et l'importance de la réflexion sur les buts dans la théorie « simonienne ».

Le chercheur américain insiste sur la nécessité d'interroger l'expression « buts de l'organisation » (buts d'une entreprise, d'une administration, d'une mairie...). Nous voudrions ici rappeler quatre points majeurs de son analyse.

- Concernant l'entreprise, Simon rejette le point de vue de la théorie économique classique qui assimile son but à celui de l'entrepreneur. Il réfute également la thèse de la réification de l'entreprise selon laquelle celle-ci a un comportement indépendant de celui de ses membres, et par conséquent des buts qui lui sont propres.
- D'une manière générale, il refuse d'expliquer le but d'une organisation à partir des buts de ses membres. Il reformule totalement la question du but de l'organisation en faisant basculer l'idée de but sur celle de contrainte : « *Il est à la fois plus simple et plus clair de dire que les décisions cherchent à trouver des solutions qui satisfassent tout un ensemble de contraintes. C'est cet ensemble, et non l'un ou l'autre de ses éléments, qui donne la meilleure approximation du but de l'action.* » (p. 249). Simon précise que ces contraintes sont essentiellement des contraintes imposées par les différents rôles organisationnels tenus par les individus dans l'organisation (responsable financier, secrétaire général de mairie, chef de service, directeur d'usine, agent commercial, surveillante générale, etc.).
- Comme ils décrivent un état de choses désiré, et constituent de ce fait des impératifs, les buts sont des « prémisses de valeurs » dans la prise de décision. Pour Simon, toute décision (de l'entreprise, de l'administration de la mairie ...) a donc comme point de départ une prémisse éthique : le but de l'organisation. C'est pourquoi on ne peut pas juger la décision elle-même ; on peut seulement évaluer la relation entre la décision considérée et le but poursuivi.

⁵ Le management par les faits « indiscutables » a été prôné en particulier par Geneen, un ancien dirigeant de ITT. Cf. « The case for managing by the numbers », Fortune, octobre 1984.

- Tout but peut être considéré comme un élément intermédiaire conduisant à un but plus lointain, et cela jusqu'à un but « relativement final » : s'organisent ainsi des chaînes fins-moyens dans lesquelles les objectifs intermédiaires jouent le rôle de moyens par rapport à des buts « plus finaux ». Plus on se rapproche de la direction, plus les buts relèvent de l'ordre de l'éthique ; et, à l'inverse, plus on est proche des « décisions de terrain », plus il s'agit d'un univers factuel. Les buts de l'organisation, qualifiés de finaux (ou d'ultimes) sont difficiles à formuler ; quand ils sont explicités, c'est en termes généraux, abstraits, polysémiques, voire vagues (Simon évoque, par exemple, le « profit » pour une entreprise, la « conservation du patrimoine forestier » pour une administration, la « bonne vie » pour une mairie). De nos jours, on peut penser, pour reprendre des expressions souvent entendues, qu'il s'agit par exemple de la « satisfaction des actionnaires » pour l'entreprise, du « respect de l'environnement » pour une administration, d'« une ville plus sûre » pour une commune. Comme ils ne sont pas de l'ordre de l'observable et du directement maîtrisable, mais de nature essentiellement éthique, et comme ils peuvent être poussés toujours plus loin (par définition, ils ne peuvent être que « relativement finaux »), la réalisation parfaite ou totale de ces buts ultimes est impossible.

Concernant cette idée de but, Simon utilise indistinctement les mots de *goal*, *objective*, *aim* ou encore *end*. Pour faciliter la lecture et la compréhension de cet article, nous proposons le langage suivant fondé sur la distinction entre :

- but de l'organisation (ce sont les buts ultimes ou « relativement finaux » de l'organisation) ; ex : être au service des clients, contribuer au développement économique et social de la région ;
- objectif organisationnel (ce sont des manifestations - observables, atteignables, datées, mesurables et donc facilement contrôlables - des buts « relativement finaux » de l'organisation) ; ex : améliorer de 2% la part de marché du produit A, créer 200 emplois sur deux ans ;
- sous-objectif opérationnel (ils résultent de la déclinaison des objectifs organisationnels au niveau de chaque entité, et peuvent donc être affectés à chacune d'elles) ; ex : réduire les délais de livraison à 3 jours maximum pour telle usine, réduire le nombre moyen de journées d'hospitalisation dans un service de soins d'une clinique.

La réflexion de Simon met en lumière un phénomène majeur dans les organisations : le déplacement des buts⁶. Les « moyens » que constituent les objectifs organisationnels et les sous-objectifs opérationnels, n'ont-ils pas tendance à supplanter, voire à faire oublier, les buts de l'organisation ? Concernant l'entreprise, sans doute le contrôle de gestion par les résultats financiers a-t-il eu tendance à accompagner ce déplacement. Cette grille d'analyse de H.A. Simon incite à comprendre les opérations de type « projet d'entreprise » ou encore « charte de valeurs » comme une réaction de compensation au « déficit d'éthique ». Mais, les approches centrées sur les valeurs étant développées en parallèle aux politiques d'élaboration et de déclinaison des sous-objectifs opérationnels, les membres de l'organisation réagissent comme s'ils avaient affaire à deux questions disjointes, et donc distinctes.

⁶ C'est à la théorie du déplacement des buts élaborée par Merton que nous nous référons précisément. Cf. *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, R.K. Merton, Plon, 1965.

III. – LES CADRES PRIS DANS LA DIALECTIQUE DE L'INFLUENCE

Cette problématique de la décision et des buts de l'organisation soulève la question du rôle des cadres : « *Dans une organisation, le personnel d'encadrement participe à la réalisation des objectifs de cette organisation, dans la mesure où il influence les décisions des exécutants* » (p. 4).

Le verbe influencer est préféré par Simon à celui de diriger. Il explique qu'il y a deux manières d'« influencer » sur le comportement des exécutants. La première, ainsi que le stipule la vision traditionnelle du management, est l'autorité : « *En exerçant son autorité, le supérieur ne cherche pas à convaincre son subordonné mais seulement à obtenir son consentement* » (p. 12). L'autre démarche consiste à « *donner au personnel subalterne lui-même les attitudes, les habitudes et un état d'esprit qui le conduisent à prendre une décision favorable à l'organisation* » (p. 12). Dans cette perspective, il s'agit pour les cadres, de servir de « courroie de transmission » des buts le long des lignes hiérarchiques, d'aider à imprégner les opérations quotidiennes de l'éthique de l'organisation, d'inculquer à l'employé une attitude de loyauté, de fidélité et d'identification envers l'organisation.

Simon peut être considéré comme le premier à « superposer » au problème de la division du travail (amplement traité par ses prédécesseurs), celui de la division des décisions le long de la hiérarchie : « *La plupart des analyses de l'organisation, ont insisté sur la spécialisation horizontale -la division du travail- considérée comme la caractéristique fondamentale de l'activité organisée... Dans cette étude, nous nous préoccupons avant tout de la spécialisation verticale de la division des responsabilités de décision entre le personnel d'exécution et l'encadrement* » (p. 10). Se pose dès lors le problème de la répartition des décisions le long des lignes hiérarchiques et de la participation des différents niveaux de responsabilité à la réalisation des buts de l'organisation.

A ce propos, nous voudrions faire ressortir les cinq points suivants :

- Cette répartition des décisions ne peut pas se faire à partir des buts de l'organisation, trop généraux, trop imprécis et donc difficilement déclinables, insiste Simon : « *Si chaque fois qu'il doit prendre une décision, un cadre est obligé de la peser au regard de la totalité des valeurs humaines, la rationalité est impossible dans le management. Si la seule obligation est de considérer la décision à la lumière d'objectifs limités de l'organisation, sa tâche correspond plus aux capacités humaines (...)* » (p. 14). Simon laisse donc entendre qu'il est indispensable de substituer aux buts de l'organisation, des objectifs décomposables en sous-objectifs opérationnels individualisables permettant la mesure des performances des entités (divisions, départements, usines, etc.) et des individus.

- Simon explique que les objectifs organisationnels ne sont pas forcément perçus de la même manière par tous dans l'organisation. En effet, les membres de la direction les considèrent plutôt comme un instrument de planification, c'est-à-dire une « contrainte *ex ante* d'autorisation », alors que l'encadrement a tendance à les appréhender comme des outils de suivi, autrement dit comme une « contrainte *ex post* de conformité ».

- Pour Simon, plus on descend dans la hiérarchie, plus le factuel se substitue aux valeurs fondamentales de l'organisation (celles qui l'orientent, qui sont contenues dans les buts finaux) ;

d'où, une perte en ligne de ces valeurs. Entre l'action individuelle du cadre et le but de l'organisation, s'interpose toute une chaîne de moyens et de fins; en conséquence, la relation entre cette action et le but devient si indirecte et si contingente que l'intéressé peut ne plus la comprendre, ou même la voir. C'est pourquoi, chaque responsable a tendance à se situer et à agir en fonction de ce qui lui semble être les buts de l'organisation : il comble en quelque sorte le vide des valeurs fondamentales communes par celles propres par exemple à son service, à son métier, à son rôle.

- Pour Simon, la solution aux difficultés évoquées réside dans une large mesure dans le critère d'efficacité qu'il définit comme : « *le choix des alternatives qui produisent le meilleur résultat pour une allocation de ressources données* » (p. 160). Il précise : « *Au sens le plus large, être "efficace" signifie prendre le chemin le plus court, le moyen le moins coûteux pour atteindre l'objectif désiré. Le critère d'efficacité est parfaitement neutre quant aux objectifs poursuivis* » (p. 15). Ainsi, dans la relation buts-ressources-résultats, le critère d'efficacité permet d'éviter de raisonner sur les buts et les objectifs, et donc de se "perdre" dans l'éthique (les impératifs, les valeurs). Le but ou l'objectif n'étant pas interrogé, le raisonnement se veut neutre.

- Et la boucle est en quelque sorte bouclée avec l'idée que le cadre doit lui-même être influencé : « *Les cadres sont eux-mêmes soumis aux influences de la direction, qu'ils transmettent, précisent et modifient avant qu'elles parviennent aux exécutants* » (p. 4). Le cadre influence et, pour pouvoir jouer son rôle, doit être à son tour influencé.

Cette analyse de Simon aide à comprendre ce que l'on appelle le « malaise des cadres ». Différentes explications ont été avancées. Par exemple, pour certains, la théorie des besoins est plus que jamais vérifiée : le risque grandissant de chômage (qui affecte désormais autant les cadres que les non cadres) constitue une remise en cause d'un des besoins élémentaires, celui de sécurité⁷. Une autre explication se réfère à la difficulté qu'éprouvent les cadres à concilier l'hédonisme de la société de consommation et les exigences toujours plus fortes de performance au travail. Une troisième explication met en avant la fracture qui affecte les relations entre direction et encadrement ; en raison, d'une part de l'apport de « sang neuf » extérieur à l'entreprise justifié par les dangers de la consanguinité, et d'autre part de la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, les cadres voient de plus en plus les chances d'accéder aux postes de direction leur échapper. Il y a aussi l'argument, très prisé aujourd'hui, selon lequel la complexité et l'incertitude du monde, de l'économie, de l'entreprise... font que beaucoup de cadres se sentent perdus, dépassés, « déboussolés ».

L'intérêt de la grille d'analyse suggérée par Simon est qu'il s'agit d'une méta-grille qui, dans une large mesure, englobe ces diverses explications et les dépasse : elle signale le hiatus entre la pression factuelle quotidienne dans l'organisation et le besoin permanent d'éthique (d'impératifs, de valeurs) des personnes.

IV. - DE L'AMBIGUÏTE A L'OUBLI

Revenons à la prémisse philosophique qui structure et oriente la pensée de H.A. Simon, à savoir la distinction entre faits et valeurs (le factuel et l'éthique).

⁷ Nous nous référons à la théorie des besoins de Maslow, Cf. *Motivation and Personality*, Harper, 1954.

Point essentiel dans la démarche de Simon, cette distinction fonde la possibilité d'une science de l'organisation. En effet, un des postulats majeurs du positivisme logique est que la science s'intéresse exclusivement aux propositions factuelles. Simon écrit en particulier : « *En premier lieu, comme toute science, une science administrative s'intéresse exclusivement aux propositions factuelles. Une science ne laisse pas de place aux affirmations éthiques* » (p. 227). Il est on ne peut plus catégorique : « *Les propositions relatives aux processus organisationnels seront scientifiques dans la mesure où il est possible d'affirmer qu'elles sont vraies ou fausses au sens factuel. Inversement, si l'on peut affirmer qu'une proposition relative aux processus organisationnels est vraie ou fausse, alors cette proposition est scientifique* » (p. 224). Il s'ensuit qu'il faut scinder les éléments d'une décision en deux parties, l'une factuelle et l'autre éthique ; selon cette conception, seule la première relève de la science. D'ailleurs, Simon illustre sa thèse par différents exemples, notamment celui où il en arrive à séparer les deux propositions suivantes : « la solution A permettra un profit maximum » et « maximiser le profit est bien ». Il explique : « *La première de ces propositions n'a aucun contenu éthique et relève de la science pratique de l'entreprise. La seconde énonce un impératif éthique et n'a pas sa place dans la science. La science ne saurait dire si nous devons maximiser le profit. Elle peut simplement nous dire dans quelles conditions cette maximisation se produira, et quelles en seront les conséquences* » (pp. 224 et 225).

Que dire de cette rigoureuse thèse ? Partons du principe que, comme toute théorie, celle-ci vaut ce que vaut sa prémisse, donc le positivisme logique en tant que position philosophique particulière⁸. Rappelons que cette philosophie (encore dénommée empirisme logique ou néo-positivisme) vise, grâce à l'analyse logique, à éliminer la métaphysique (accusée de produire des propositions invérifiables par l'expérience, et d'être donc du non sens puisque les énoncés ne peuvent pas être qualifiés de vrais ou de faux). Pour Carnap⁹ (la référence essentielle de Simon) et pour les autres tenants du positivisme logique, les distinctions fait/valeur, observation/théorie et science/métaphysique sont à la fois la condition *sine qua non*, le fondement et l'objectif de la démarche de pensée qu'ils préconisent.

Mais, comme le note entre autres Rorty, « *la notion d'analyse logique s'est retournée contre elle-même, elle s'est lentement suicidée* »¹⁰. En effet, à partir des années 1930, les spécialistes de la philosophie des sciences (cf. en particulier *La logique de la découverte scientifique* de Popper¹¹) se font de plus en plus nombreux et déterminés pour démontrer qu'il n'y a pas les faits d'un côté, les théories et valeurs de l'autre, que l'idée d'un « vocabulaire observationnel neutre et invariant » est un mythe : comme l'indique Hanson¹², les observations sont chargées de théorie (*theory loaded*). Avec son concept, désormais célèbre, de paradigme, Kuhn explique que la démarche scientifique n'est pas purement objective : elle s'appuie sur des présupposés éthiques, contient des croyances, use d'analogies¹³ (la représentation de l'univers comme une horloge mécanique au XVII^e siècle, par exemple). Considérons par exemple le « management par les faits authentiques et indiscutables » prôné, et appliqué à ITT, par son ancien dirigeant Geneen dont le slogan fut notamment : « *Débarrassez-vous du discours et dites ce qu'il en est* ». Ne faut-il pas convenir

⁸ Pour une présentation de l'histoire et des fondements du positivisme logique, ainsi que des principales critiques dont ce courant de pensée a fait l'objet, le lecteur peut se reporter notamment à *De Vienne à Cambridge. L'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours*, textes choisis, traduits et présentés par P. Jacob, Gallimard, 1990.

⁹ *The Logical Syntax of Language*, R. Carnap, Harcourt, Brace & Co., New York, 1937.

¹⁰ *Consequences of Pragmatism*, R. Rorty, Minneapolis, University of Minnesota Press, 1962, p. 227.

¹¹ *La logique de la découverte scientifique*, Karl Popper, Payot, 1973.

¹² « Y a-t-il une logique de la découverte scientifique ? », N.R. Hanson, dans *De Vienne à Cambridge, L'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours*, P. Jacob (Ed.), Gallimard, 1990.

¹³ *La structure des révolutions scientifiques*, T. Kuhn, Flammarion, 1983.

que ce management qui se veut résolument neutre car factuel, est lui-même un système d'impératifs et de valeurs¹⁴ ?

Comment H.A. Simon a-t-il réagi face à cette radicale critique, qui s'est développée y compris aux Etats-Unis, et dont le positivisme logique ne s'est pas relevé ? En fait, il semble adopter une attitude pour le moins embarrassée. Pour être précis, il faut savoir qu'en 1958, dans son introduction à la seconde édition de *Administrative Behavior* (donc onze ans après la première publication du livre), il paraît vouloir prendre ses distances avec son option philosophique de départ ; se référant au troisième chapitre, celui intitulé « Fait et valeur dans la prise de décision », dans lequel il avertit clairement le lecteur de son adhésion au positivisme logique, il écrit : « *Ce chapitre a soulevé des commentaires, en particulier de la part de politologues, tous hors de proportion avec son importance par rapport à l'ensemble du livre; et, je n'aimerais pas contribuer davantage à cette focalisation erronée* » (p. XXXIV). On peut avancer une hypothèse : peut-être dans les années quarante, au moment où il démarre ses travaux (à moins de trente ans), a-t-il été intellectuellement fasciné par l'aspect particulièrement rigoureux et formaliste du positivisme logique, la philosophie alors dominante aux Etats Unis¹⁵. Et, peut-être, a-t-il cherché à faire oublier ses amours de jeunesse lorsque, comme l'indique Jacob : « *Vers la fin des années 1950, un vent de révolte contre l'empirisme s'est mis à souffler dans la philosophie anglo-américaine des sciences* »¹⁶.

Une lecture attentive de ses publications fait ressortir une certaine ambiguïté dans la position de H.A. Simon à l'égard de sa prémisse philosophique. Comme nous l'avons vu, d'un côté il écrit que toute décision contient des éléments de fait et de valeur et que ceux-ci sont inextricablement liés ; de l'autre, il affirme que ces éléments sont irréductibles, et surtout, que l'on peut et que l'on doit (exigence scientifique) les scinder, les séparer, ceci afin d'éliminer l'éthique et ne considérer que l'aspect factuel et observable.

Position ambiguë également sur la question de la rationalité, et plus précisément à propos des rapports entre rationalité, organisation et management. A juste titre, Simon est salué comme celui qui a fondamentalement remis en cause la rationalité inhérente à la théorie économique traditionnelle en proposant le concept de « rationalité limitée » (rappelons qu'il explique que la rationalité de tout décideur est limitée par ses valeurs, ses habitudes et réflexes personnels, l'information disponible, l'impossibilité de prévoir toutes les conséquences de ses choix, ...). Cette critique de la rationalité est également concrétisée par l'abandon des postulats classiques d'optimisation et de maximisation (*maximizing*) au profit de l'idée de satisfaction (*satisficing*). Simon soutient que, dans un processus de décision, le décideur ne cherche pas la solution optimale : il s'arrête à la première solution qu'il juge satisfaisante. C'est également lui qui écrit : « *La nécessité d'une théorie de l'organisation découle de l'existence de limites pratiques à la rationalité humaine, limites qui ne sont pas statiques mais dépendent de l'environnement organisationnel dans lequel intervient la décision de l'individu. Le management se doit donc de concevoir cet environnement de telle façon que l'individu s'approche aussi près que possible de la rationalité (appréciée au regard des objectifs de l'organisation dans ses décisions)* » (p. 216). La signification et l'importance qu'il accorde au concept d'efficacité atteste clairement du but qu'il s'assigne : élargir le plus possible l'aire de rationalité par le management, étant entendu que

¹⁴ *Le management est-il un art japonais ?*, R. Tanner Pascale et A. G. Athos, Editions d'Organisation, 1984.

¹⁵ Pour bien comprendre la position de H.A. Simon vis-à-vis du positivisme logique, il convient de se reporter à sa réaction aux critiques que le politologue Dwight Waldo adresse à son livre *Administrative Behavior* (Cf. « Development of Theory of Democratic Administration : Reply » dans *American Political Science Review*, juin 1952).

¹⁶ *De Vienne à Cambridge. L'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours*, P. Jacob (Ed.), Gallimard, 1990.

« la rationalité s'applique au choix des alternatives qui seront préférées en fonction d'un système de valeurs permettant d'évaluer les conséquences du comportement choisi » (p. 69). Traiter Simon d'« hyperrationaliste » est sans doute exagéré¹⁷. Mais, on est en droit d'imaginer qu'il rêve d'organisations plus rationnelles, qu'il est intimement convaincu que cela est possible, nécessaire et bien. Il insiste sur la responsabilité des « spécialistes du management » qui, écrit-il, « auront un rôle essentiel à jouer dans cette évolution. Il leur incombera la lourde responsabilité d'améliorer le degré de rationalité des décisions organisationnelles qui affecteront le sort de millions, et parfois même de milliards, d'êtres humains » (p. 258). Il est convaincu que le progrès technique (les technologies de l'information plus particulièrement), permettent des décisions plus rationnelles dans les organisations : « Avec le développement rapide de la technologie du traitement de l'information, les processus de décision privés et publics deviennent infiniment plus sophistiqués et rationnels qu'ils ne l'étaient par le passé » (p. 276).

La théorie « simonienne » de l'organisation reste prisonnière de la définition traditionnelle de la rationalité - la rationalité, dite téléologique, qui s'inscrivant dans le vieux schéma fins-moyens, définit comme rationnelle toute action adaptée et efficace au regard de la fin visée. Simon oublie (oubli majeur, selon nous) que la rationalité peut être également axiologique : cette conception de la rationalité stipule qu'est rationnelle toute action cohérente avec les impératifs, les valeurs que l'on se donne. Weber à qui l'on doit cette distinction entre rationalité téléologique et rationalité axiologique, précise : « Agit d'une manière purement rationnelle en valeur celui qui agit sans tenir compte des conséquences prévisibles de ses actes, au service qu'il est de sa conviction portant sur ce qui lui apparaît comme commandé par le devoir, la dignité, la beauté, les directives religieuses, la piété ou la grandeur d'une cause, quelle qu'en soit la nature. L'activité rationnelle en valeur consiste toujours (au sens de notre terminologie) en une activité conforme à des impératifs ou à des exigences dont l'agent croit qu'ils lui sont imposés »¹⁸. C'est donc une raison instrumentale, une raison non critique, qui porte la science de l'organisation selon Simon : « Il faut vider les décisions de leur élément éthique » (p. 223). Ne pas interroger les buts des organisations, évacuer la question des impératifs et des valeurs, tel est le prix qu'il consent pour tenter de justifier et de légitimer une science de l'organisation.

Les travaux de Simon obligent à penser la relation entre science de l'organisation et management. Pour lui, la science de l'organisation ne peut donc s'intéresser qu'aux faits, qu'à des énoncés concernant le monde observable, qu'à des propositions pouvant être jugées vraies ou fausses, correctes ou incorrectes, au regard de l'expérience. Simon le reconnaît, le management ne saurait ignorer les buts et donc la question des impératifs et des valeurs ; c'est la nécessaire prise en compte de l'intentionnalité et de l'éthique qui distingue, et sépare, le management de la science de l'organisation : « Cette intentionnalité opère une intégration dans le modèle de comportement, intégration en l'absence de laquelle le management n'aurait aucun sens » (p. 6). Ainsi, le management ne peut pas être d'abord une démarche scientifique, et ce par nature, laisse entendre H.A. Simon. Du même coup, il suggère les limites intrinsèques de l'apport de la science de l'organisation au management des organisations, aux questions que pose la direction et la gestion des entreprises notamment.

Revenons à la définition que Simon propose du management, à savoir « faire faire les choses par des groupes d'individus » (p. 6). Ce problème du « faire faire » n'est évidemment pas réductible à la dimension factuelle et scientifique définie par le théoricien américain. La capacité à « faire faire » suppose en effet celle à communiquer et à faire partager des valeurs, des préférences, des

¹⁷ Nous nous référons à l'échange de lettres entre L. Sfez et H.A. Simon, reproduites dans *Critique de la Communication*, L. Sfez, Seuil, 1988, pages 364 à 376.

¹⁸ *Economie et Société*, M. Weber, Plon, 1971, tome 1, pages 22 et 23.

impératifs. Ceci dit, on peut se demander s'il ne convient pas d'aller au-delà de ce constat. De plus en plus de cadres ne se trouvent-ils pas confrontés au manque de concordance entre les discours et les actes, à la « langue de bois », à des doubles contraintes et à des situations paradoxales¹⁹, à la perte de substance de leur rôle, à l'absence de visibilité, voire de vision et de souffle ?

C'est de sens que les cadres semblent avoir plus que jamais besoin. Comment les cadres peuvent-ils « *faire faire les choses* » par d'autres si ces choses manquent de sens à leurs propres yeux ? Ce que l'on peut voir et entendre dans les entreprises n'autorise-t-il pas à penser que le management se trouve de plus en plus confronté à la montée de l'absurde dans les esprits ? Il n'est pas question ici de développer notre argument. Précisons néanmoins que cette idée de sens nous paraît dépasser celle, désormais traditionnelle, de stratégie. Parmi les rares contributions qui ouvrent des perspectives originales, il y a notamment celle de Sievers qui, soulignant que la motivation est une invention managériale pour pallier l'absence de signification du travail, fait remarquer que : « *Le sens que quelqu'un donne à son travail et celui qu'il donne à son existence ne peuvent être vus comme deux éléments différents. Ils sont et doivent être nécessairement reliés si l'individu veut éviter la schizophrénie* »²⁰. Nous aimerions également citer Mills qui explique que ce dont les individus ont le plus besoin lorsqu'ils sont perdus c'est d'« *imagination sociologique* » : « *Cette imagination qui permet à celui qui en est doué de comprendre le théâtre élargi de l'histoire en fonction des significations qu'elle revêt pour la vie intérieure et la carrière des individus* »²¹.

Le dernier point qui mérite d'être évoqué, la nécessité d'articuler et d'intégrer les deux dimensions constitutives du management, n'est pas abordé par Simon. Nous proposons de faire un parallèle avec le problème posé par la lumière tel qu'il est abordé par la physique quantique. De même que le physicien considère la lumière à la fois comme un phénomène ondulatoire et comme un processus corpusculaire - deux modèles d'analyse mutuellement exclusifs mais également nécessaires -, le dirigeant et le cadre se devraient d'aborder toute situation et toute décision sous deux angles opposés et complémentaires : du point de vue des faits d'une part, des impératifs, des valeurs et du sens d'autre part. Nous sommes conscients de l'apparent paradoxe qu'il y a à renvoyer à une démarche scientifique pour tenter de faire comprendre le problème majeur auquel est confronté le management. Mais, il n'y a peut-être pas paradoxe si l'on veut bien admettre qu'il existe diverses approches et définitions de la science. De fait, l'idée que s'en font des scientifiques comme Bohr²² (à qui nous nous référons directement à propos de la théorie de la complémentarité), est très différente de celle que Simon emprunte au positivisme logique : la conception que ce dernier a de la science s'avère fortement réductrice.

V. QUELQUES IMPLICATIONS

Bien que critiquables, les travaux de Simon ont le grand mérite de nous obliger à distinguer deux plans de réflexion et de débat : celui de la science de l'organisation et celui du management

¹⁹ Nous nous référons précisément à la théorie dite du « double bind » (traduit par double contrainte) élaborée au départ par Bateson, Jackson, Haley et Weakland et reprise notamment par Watzlawick. Cf. *Une logique de la communication*, P. Watzlawick, J. Helmick Beavin, Don D. Jackson, Seuil, 1972.

²⁰ « La motivation : un ersatz de signification », Burkard Sievers, dans *L'individu dans l'organisation*, J.F. Chanlat, Editions ESKA, 1990.

²¹ *L'imagination sociologique*, C. W. Mills, Maspéro, 1967.

²² La conception que le physicien danois se fait de la science se fonde sur une remise en cause de l'idéal des sciences exactes, à savoir : « la recherche d'un mode de description univoque par l'élimination de tout ce qui concerne le sujet observateur », Cf. *Physique atomique et connaissance humaine*, N. Bohr, Gallimard, 1991, p.88.

(direction et gestion des organisations). Mais, partant d'une distinction philosophique, celle entre faits et valeurs, Simon est amené, au nom d'une certaine conception de la science, à ne s'intéresser qu'à la première de ces deux dimensions.

Les implications de cette distinction sont nombreuses et tout à fait actuelles. Que peut apporter la science de l'organisation au management, c'est-à-dire aux démarches, pratiques, décisions des dirigeants et des cadres dans les organisations ? Sa contribution, explique Simon, est limitée : cette science n'a rien à dire concernant les buts fondateurs de l'entreprise.

Par ailleurs se pose la question de l'enseignement dans les écoles de gestion. A l'idée, largement acceptée aujourd'hui, qu'il convient d'introduire des cours d'« éthique des affaires » dans le cursus, on est en droit d'opposer, si on suit le raisonnement de Simon, le fait que tous les enseignements (stratégie, finance, marketing, contrôle de gestion, ressources humaines, etc.) reposent sur des prémisses éthiques qu'il conviendrait d'explicitier et de discuter. L'idée que le management est d'abord un « art »²³, de l'éthique, ne mérite t-elle pas d'être constamment rappelée dans ces enseignements ?

²³ Comme l'affirme en particulier Fayol (1979).

Bibliographie

- BOHR N. (1991), *Physique atomique et connaissance humaine*, Gallimard, Paris.
- CARNAP R. (1937), *The Logical Syntax of Language*, Harcourt, Brace & Co., New York.
- FAYOL H. (1979), *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris.
- GENEEN H. (1984), « The case for managing by the numbers », *Fortune*, octobre.
- HANSON N.R. (1990), « Y a-t-il une logique de la découverte scientifique ? », in JACOB P., *De Vienne à Cambridge, L'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours*, Gallimard, Paris.
- JACOB P. (1990), *De Vienne à Cambridge. L'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours*, Gallimard, Paris.
- KUHN T. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris.
- MASLOW A. (1954), *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York.
- MERTON R. (1965), *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, Paris.
- MILLS W.C., (1967), *L'imagination sociologique*, Maspéro, Paris.
- POPPER K. (1973), *La logique de la découverte scientifique*, Payot, Paris.
- RORTY R. (1962), *Consequences of Pragmatism*, University of Minnesota Press, Minneapolis.
- SFEZ L. (1988), *Critique de la Communication*, Le Seuil, Paris.
- SIEVERS B. (1990), « La motivation : un ersatz de signification », in CHANLAT J.F., *L'individu dans l'organisation* », Editions ESKA, Paris.
- SIMON H. (1947), *Administrative Behavior. A study of Decision Making Process in Administrative Organization*, 1ère édition, The Mac Millan Company. Traduction française : *Administration et Processus de Décision*, Editions Economica, Paris, 1983.
- SIMON H. (1964), « On the concept of organizational goal », *Administrative Science Quarterly*, juin. Traduction française : « Du concept d'objectif de l'organisation », in SIMON H. (1983), *Administration et Processus de Décision*, Editions Economica, Paris.
- TANNER PASCALE R. et ATHOS A.G. (1984), *Le management est-il un art japonais ?*, Editions d'Organisation, Paris.
- WALDO D. (1952), « Development of Theory of Democratic Administration : Reply », *American Political Science Review*, juin.
- WATZLAWICK P., ELMICK BEAVIN et D. JACKSON (1972), *Une logique de la communication*, Le Seuil, Paris.
- WEBER M. (1971), *Economie et Société*, Plon, Paris.