

« Vous m'habituez toujours davantage à me défaire de la tendance désastreuse dans les réalités pratiques qui consiste à passer du général à l'individuel, et vous me ramenez à l'inverse, des cas singuliers vers de grandes lois. En prenant l'autre voie, celle que, laissé à moi-même, je suivrais si volontiers, je vais toujours de ce qui est large vers ce qui est étroit, et j'ai le sentiment désagréable de me voir à la fin plus pauvre qu'au commencement. »

(Schiller à Goethe, le 18 juin 1797)

« Il est par trop dépourvu de réceptivité calme et sans prétention, celle qui s'abandonne à l'objet ; il est d'emblée trop actif et se précipite de manière trop inquiète à mon goût vers des résultats déterminés. »

(Schiller à Gottfried Körner, le 6 août 1797 ; Schiller parle de Wilhelm von Humboldt)

## Edito

### Étude de cas et généralisation

Il faut que les résultats d'une étude de cas soient généralisables, énonce-t-on souvent. Une telle évidence, comme tout ce qui s'impose trop simplement, est délicate à manier. Formulé ainsi, cet impératif risque de faire commettre deux erreurs.

La première consiste à voir le particulier d'emblée comme un exemple d'une catégorie générale, avant d'avoir considéré le singulier sous l'angle même du singulier. La descente du général vers le particulier se révèle alors souvent désastreuse : on finit toujours par voir le général, par le retrouver dans un cas particulier. Mais cela se fait sans la tension d'une confrontation par laquelle le général est éclairé d'une manière originale par un cas particulier, contextualisé, et par lequel le particulier apparaît plus riche de signification que le simple général qu'il peut illustrer, cette tension constituant l'intérêt même de l'étude de cas. Les chercheurs qui réfléchissent sur les institutions (général) et qui étudient le cas particulier de la mafia (particulier), ne retrouveront pas des institutions au sens classique du terme, mais quand même des phénomènes qui y ressemblent de loin, et seront tentés d'inventer le concept de « quasi-institutions ». Ils auront ainsi résolu la tension entre général et particulier avec une pseudo-catégorie, un tour de passe-passe conceptuel et se retrouveront finalement plus pauvres qu'au commencement. Il est bien plus intéressant de penser la mafia comme un cas particulier, extrême, pour essayer ensuite de construire des concepts de mécanismes de régulation originaux, comme le fait Diego Gambetta (*Libellio* n° 2).

La seconde erreur est liée à la première, quoique de nature un peu différente : on essaie bien de penser le cas particulier dans sa particularité, mais on se précipite pour se rassurer sur le général qui semble s'y retrouver. Mener une étude de cas suppose une réceptivité calme et une sorte de phase d'abandon, assez longue, à son matériau. Même dans le cadre d'une thèse en trois ans, d'un contrat de recherche ou d'un contrat avec un éditeur pour un livre, il faut éviter la tentation de se précipiter vers des résultats prédéterminés. Là encore, Diego Gambetta montre la nécessité de ruminer le matériau disponible, de s'abandonner à lui, d'être réceptif, pour en faire apparaître les points saillants propres au cas dans sa singularité, à partir desquels va se reconstruire le général sous un angle original.

Le paradoxe veut que le généralisable le plus intéressant, dans une étude de cas, se trouve dans ce qui ne ressemble en première analyse à rien d'autre, et non dans ce qui ressemble trop facilement, trop superficiellement, à ce qu'on peut trouver ailleurs.

**Hervé DUMEZ**

## Présentation du numéro

Dans ce numéro, Diego Gambetta (Nuffield College, Oxford) explique comment construire une théorie du pourboire. Le papier a au moins deux intérêts : d'une part, pour comprendre comment construire une problématique (ce qui est demandé à tout doctorant, et normalement à tout chercheur...), rien ne remplace la valeur de l'exemple, c'est-à-dire l'observation de la manière dont un maître procède. D'autre part, dans cette construction d'une problématique, portant sur un phénomène social apparemment simple, Diego Gambetta montre comment user intelligemment des modèles, notamment économiques (les modèles servent plus à construire le problème qu'à le résoudre à proprement parler).

Le numéro comporte également un dossier spécial comportant deux articles consacrés l'un à la théorie de l'action, l'autre à l'approche des questions éthiques de Hannah Arendt (je remercie Colette Depeyre et Corentin Curchod de leurs remarques sur les premières versions de ces textes).

Corentin Curchod livre ses impressions sur l'Academy of Management qui s'est tenue cet été à Atlanta.

Enfin, les notes de séminaires portent sur la présentation faite par Catherine Voynnet-Fourboul consacrée à l'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur (séminaire AEGIS du 18 mai 2006).

Bonne lecture

## Sommaire

2

What Makes People Tip Motivation and Predictions  
D. Gambetta

10

### DOSSIER SPECIAL HANNAH ARENDT

Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale

Essai sur la théorie morale de Hannah Arendt dans ses implications éventuelles pour l'éthique d'entreprise  
H. Dumez

32

Academy of Management 2006 :  
six jours dans la ville de John Pemberton et de Martin Luther King Jr.  
C. Curchod

36

Notes de séminaires  
H. Dumez

40

Programme des prochains séminaires AEGIS

This paper originates from many discussions I have had over the years with Mark Starbuck during the preparation of his dissertation on cross-national and cross-occupational differences in tipping practices. I am indebted to Mark for his comments and for the references mentioned in this paper. I am also grateful to Valeria Pizzini-Gambetta for her insightful comments on an earlier draft.

## What Makes People Tip: Motivations and Predictions

### *Construire une théorie du pourboire*

The giving of tips – the discretionary payments we make to certain occupations over and above the price of service – involves, for any one transaction, relatively small amounts of money. This may be one reason why, despite being a widespread practice and a topic of after-dinner conversations, tipping is a little-studied phenomenon. Yet, while tips may be individually perceived as a marginal disbursement of little consequence, collectively considered, in some countries and occupations, tips redistribute large amounts of money and form a sizeable percentage of service workers' income<sup>1</sup>. Moreover, tipping decisions are also an interesting phenomenon *per se*, eminently suitable for investigating behavioural theories, not least because they can be easily observed and involve many different types of people and transactions. Tips lose their theoretical interests either where they are legally prohibited, as it was the case in Communist countries, or once they are institutionalized into a service charge and *de facto* part of the price of a service – even though it is of course an interesting question to ask under what conditions these mandatory states of affairs emerge. However, in so far as tips remain discretionary they can reveal some of our fundamental behavioural dispositions in a natural setting without recourse to laboratory experiments. Why should we pay more when we can avoid it? Why should some of us refuse a tip? Why do we tip some occupations and not others, or in some countries more than in others? And in what way does tipping become a social convention to which we adapt?

In this essay I review a range of micro motives that could lead people to tip or refrain from it, and, correspondingly, the motives that may lead people to accept or reject tips. I derive some empirical predictions relating to the each motivation. Some predictions are mentioned even if everyday observation indicates that they are false, because the implications are of interest for our theories. Some other predictions could be tested using cross-occupational or cross-national differences in tipping practices, while still others could be tested semi-experimentally, by manipulating the conditions of naturally occurring exchanges.

### Tipping as a coordination game

Tipping can be simply conceptualised within a game-theoretic framework, which helps us to identify the behavioural questions we need to tackle to understand the practice. It can be described as a coordination game with two players – tipper and tippee – each of whom has two options: the tipper can choose whether to tip or not to tip and the tippee whether to accept or to reject the tip. There are four possible basic outcomes – illustrated in figure 1 – but in only two of these pairs the players' choices form a Nash equilibrium, which means that they are compatible with each other because both players see no reason to change unilaterally their chosen option.

The equilibrium pairs occur either if the tipper decides to tip and the tippee accepts the tip, in which case we have a tipping equilibrium; or if tipper does not tip when the tippee would have rejected the tip, which is the non-tipping equilibrium.

In the two other cases there is some social tension. In one of them the tipper tips and the tippee rejects the tip: in this case the tipper may learn not tip again in future encounters either that tippee or any other tippee he believes has the same preference. For instance, he may infer that all tippees in the country or in the same occupation or establishment will not accept tips. With more encounters the outcome will eventually shift to the non-tipping equilibrium whereby nobody tips for everyone expects that nobody will accept a tip. This pair of actions is not often observed as

1. On the economic impact of tips see for instance Lynn, M., & Mynier, K. (1993). "Effect of server posture on restaurant tipping", *Journal of Applied Social Psychology*, 23(8), 678–685; and Schmitt, D. (1985). "Tips: the mainstay of many hotel workers' pay", *Monthly Labor Review*, 108(7), 50.

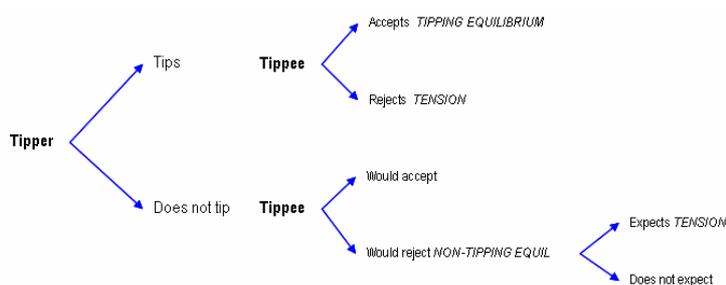


Figure 1 Tree of tipping choices and outcomes

they are a transient outcome due to mismatched expectations. They will be observed in situations in which the tipper and tippee belong to different communities with different practices: thus, for instance, we may expect tourist-tippers to incur in such blunder but not locals. Or we can expect *nouveaux riches* to tip occupations in which the workers' dignity prescribe otherwise. No such case should however be found where the two groups are sufficiently integrated.

In the other case the tipper does not tip when the tippee would have accepted the tip. To establish how much tension this case generates we need to answer a further question: whether the tippee would also have expected to be tipped – for one can accept a tip without necessarily expecting one. If the tippee does not expect the tip he may be unconcerned when he is not tipped, and think this is undesirable but normal and there is nothing to be done about it; this can happen in domains in which tipping is sporadic and considered neither as something that one should or should not do. So even though this is not the best outcome from the tippee's point of view, this case may persist as it does not lead to change.

However, if the tippee also expects a tip, he will be disappointed, and possibly annoyed (the same reasoning could be applied to the size of the tip, but to keep matters simple I rarely refer to tip sizes here). The tippee may learn to stop expecting a tip from this customer or this type of customers, in which case the equilibrium shifts to a non-tipping state; or he may fight back and make remonstrations to the failed tipper. He may further try to devise ways to encourage the next customer to tip. We see envelopes left in hotel room by chamber maids with their name written on it, or notices flagging that service is not included or gratuities gladly accepted.

However, even when the tippee expects a tip and takes action to encourage it, this action can still generate no change *if the tipper has strong reasons not to tip*. A tipper can fail to tip simply because he does not have any motivation to tip; but he can also have an active or even principled motivation not to tip. This is an important distinction as will become clearer later.

Consider now the tipper's motives in choosing which action to take. A conclusion we can reach on the basis of our simple game theoretic framework is that, regardless of any other consideration, *if the tipper believes the tippee will not, for whatever reason, accept the tip, he will not tip*.

This belief, if accurate, is a sufficient explanation of the persistence of a non-tipping equilibrium. In other words, it suffices to explain the motive the tippee has not to accept a tip to explain a non-tipping equilibrium. One may conceive of situations in which the tipper may try to force a tip on the tippee, but these must surely be exceptions – for why should one pay *more* money to make the tippee *less* happy or, worse, offend or embarrass him, unless of course one wanted to achieve precisely that result?

This leaves us with two general questions:

1. To make predictions on the emergence, rather than just the persistence, of a non-tipping equilibrium we need to explain *why certain tippees prefer not to be tipped*. Regardless of what exactly the motives are, a key related question is how idiosyncratic or shared a preference for rejecting tips is among tippees. A tippee who does not want to be tipped in a domain in which tips are rife will have to work hard at turning them down at each new transaction. He may establish this preference with customers who come to know him personally, but would have to summon a lot of energy to reject the tip from every well-meaning stranger – the cost of accepting may be lower than that of refusing. Tippees can be expected to adjust to the prevailing convention even if left to themselves they might have chosen otherwise. The driving force will be toward conformism within the confines of establishments, occupations or even countries. Tipping is a quintessentially *social* practice in which one, whether a tipper or a tippee, cannot easily afford to stick out and is affected by what other people do.
2. While the belief that a tippee will not accept is a sufficient reason for the tipper not to tip, the reverse is not true: if the tipper believes that the tippee would accept a tip the tipper can still decide not to give a tip. How does he decide? To explain the emergence of tipping we need to understand not only the motives of the tippee to accept – which may be as trivial as preferring more money to less – but the motives of the tipper to part from his money and hand out a tip. One such motive may simply be that he believes the tippee will not just accept but *expects* a tip, and, for reasons explored in 2.4 below, he may not want to disappoint the tippee. Also in this

(Suite page 4)

(Suite de la page 3)

case what others do is relevant to explain the persistence of a tipping equilibrium. For even without any specific reason to tip one can tip simply because everyone else tips. Tipping, in other words, can evolve into a suboptimal stable practice, in which everyone would rather not tip (or not tip all the times or tip less than one ends up doing), but no one feels in a position to stop or adjust the practice on one's own.

This paper is mostly devoted to question 2, namely to how we can explain a tipping equilibrium. In section 2, I deal with tipper's motivations to tip when the tipper knows that a tip is accepted and possibly expected. I briefly deal with tipper's motivations not to tip regardless of the tippee's expectations and with the motives a tippee may have to refuse tips in sections 3 and 4 respectively. The latter are important since predictions on countries or occupations in which there is no tipping can come from this horn of the matter for, as I have argued, it suffices to explain why certain tippees do not accept tips to be able also to explain why tipping does not emerge.

### Motivations to tip

In this section I discuss the motivations that a tipper may have to tip a tippee when he knows that the tippee will accept or even expect a tip. It must be stressed from the start that motivations as such are neither rational nor irrational, for rationality refers to the means not to the ends that one plans to achieve. Whether or not tipping is rational depends on whether tipping is the best way to satisfy whatever motivation the tipper may have. In other words, one can have all sorts of motivations to tip – self-interest, reciprocity or other-regarding motivations – which tipping may or may not be the best means to satisfy. So the question of the rationality of tipping traverses motivations rather than residing in any one of them. Some means may fail to be rational, for instance, because they are based on false beliefs – for instance, some may tip thinking that they improve the service while this is not true, or, as some have suggested<sup>2</sup>, because they fear the tippees' envy, and believe that tipping allays envy and thus their fear. It is doubtful whether paying others stops them from being envious, and this motivation could be based on a superstitious belief.

#### Self interest in one-off encounters

Let us begin with the simplest human motivation, self-interest. One straightforward reason to tip for self-interest would be in order to ensure a good or a better quality of service. But how this motive works depends on various conditions and beliefs. At a minimum, the tipper must believe that the tippee has discretion over the quality of service he can deliver. Where there is no discretion we should not observe tipping motivated by self-interest (or, if we do, tipping would be irrational).

Rational choice theorists' typical prediction is that *in one-off encounters a self-interested rational person should never tip*. Still, we observe much tipping in one-off encounters, a fact that seems to contradict the theory's prediction as it would seem implausible to suggest that millions of people are not rational. We tip taxi drivers, waiters in foreign countries or tourist guides whom we are never going to meet again. This is considered to be a puzzle. Whether it really is, however, depends on a particular belief.

If the tipper believes (trusts) that the service will be good enough even in one-off encounters then he has no reason to tip for he is getting a decent service anyway, so why pay more for it? But if the tipper does not have that trust, he could rationally decide to tip *even in one-off encounters*. People would tip to ensure good service in situation in which their default expectation is to receive a bad service – they cannot trust the server to provide good service without some additional reward.

Thus, if the quality of service is expected to be poor or highly variable, rational self-interested people should either credibly promise a tip or, more convincingly, tip *before* service is delivered. While observing tips after service does not tell us much about the motives, observing tips handed out before service is a *prima facie* sign that the aim is to obtain good service<sup>3</sup>. Only when quality of service is expected to be good enough then self-interested rational tippers should not tip in one-off encounters.

2. For example, Foster, G. (1972), "The anatomy of envy: A study of symbolic behaviour", *Current Anthropology*, 13(2), 165–202; and Lynn, M. (1994) "Neuroticism and the prevalence of tipping: A cross-country study", *Personality and Individual Differences*, 17 (1), 137–138.
3. If tipping before service is widespread there will be an incentive to follow the practice simply because others do, regardless of any other considerations, for fear of being singled out for bad service. The case is similar to that of house alarms or mafia protection, the more people have them the more the people who do not have them become exposed to predators. These are all sub-optimal cases in which 'everyone runs as fast as he can only to remain in the same place'.

It follows that in countries, occupations or establishments in which there is less generalised trust we should observe more tipping driven by self-interest even in one-off encounters<sup>4</sup>.

*Self-interest in repeated encounters*

When envisaging repeated encounters with a tippee, a rational tipper could tip in one encounter to ensure good service in future encounters. This idea yields the following prediction: rational tippers motivated by self-interest will tip if they think they are going to come back. If we translate this prediction in terms of cross-national and cross-occupational differences we should expect, *ceteris paribus*, more tips in countries and occupations in which there is a stable clientele patronizing the same establishments. Highly mobile situations should yield less tips as repeated encounters are fewer.

This idea, typical of those who think in game theory terms, does have some limited supporting evidence. (In a meta-analysis of 13 studies involving 2,547 dining parties from 20 different restaurants, Lynn and McCall found that regular restaurant customers leave larger average tips to waiters than non-regular customers.)<sup>5</sup> Still, in theoretical terms, when closely inspected this hypothesis reveals itself to be resting on a richer assumption than it seems at first. The tipper that reasons in those terms must also believe that

(1) Denying a tip now induces the tippee to provide a lower quality service next time.

Belief (i) is not however invariably true. First, it is true only if the tippee can correctly re-identify tippers in future encounters and remember whether or not they tipped the previous time; this implies that in large impersonal establishments or in those in which there is high employees' turn-over the chances of being rewarded or punished for having tipped or not tipped in the past are slim, and thus a rational tipper should not tip; if he does – as we often do in such establishments – it means that he is either irrational or his motivations differ from self-interest.

Next, if the tippee knows that the tipper is likely to come back he may have a reason to provide good service to encourage the customer to return regardless of tips. Expecting this, a self-interested tipper should rationally not tip in repeated encounters. (In fact, savvy customers hint, truthfully or otherwise, that if they get good service they may come back.)

This should be more likely the case if the tippee is self-employed rather than salaried for he will have an interest in encouraging customers to return. Or in cases in which the employer succeeds in aligning the employee's interests to his own and the tipper knows that this is the case. In these cases the repetition of the encounter, contrary to game theorists' knee-jerk wisdom, should induce non-tipping.

To make robust predictions as to what happens in repeated encounters with salaried tippees we need to understand when a tipper is right to believe that (i) obtains; one way to do so would require introducing another game between tippers and tippees' employers. If the employers expect people not to be unconditionally resistant to tipping they may factor tips in the wage and pay employees less because of that; in turn, employees will then behave in ways as to encourage tipping, including attending known tippers with greater care and punishing inveterate non-tippers by providing bad service the next time round.

The predictions should thus be qualified: first, repeated encounters with self-employed should generate less tipping. Repeated encounters with employees would by contrast generate tipping in repeated encounters if and only if one believes that (i) is true, and, if it is true, tipping would be rational.

Several economists have argued that tips are a more efficient way to improve the quality of service than including the value of tips in wages because they make part of their earnings directly conditional of the quality of their service<sup>6</sup>. As I point out in 2.5 below, however, in case of one-off encounters this effect can be achieved only if the tipper tips purely to reward the quality of the service he has already benefited from; with strictly self-interested customers this would not work in one-off encounters.

(Suite page 6)

4. In this case, tipping and bribing come close. The difference concerns only who the tippee is and the nature of his discretion. If it is someone who by contract has a duty to perform a good service but wilfully refrains from doing so unless he gets extra money from the customer then tipping and bribery are exactly the same. More precisely, tipping coincides with one form of bribing in which one pays extra for a good service to which one is in principle entitled to without paying extra. One can bribe to get people to do what they should not do, but one can also bribe to get people to do what they should do, as in the case of tipping aimed at getting good service. Also, the higher the frequency of bribery the higher we should expect the frequency of tipping to be.
5. Lynn, M., & McCall, M. (2000), "Gratitude and gratuity: a meta-analysis of research on the service-tipping relationship", *Journal of Socio-Economics* 29: 203-14.
6. See, for instance, Ben-Zion, U., & Karni, E. (1977). "Tip payments and quality of service". In Ashenfelter, O., & Oates, W. (Eds.), *Essays in labor market analysis* (pp. 37–44). NY: John Wiley & Sons. Bodvarsson, O., & Gibson, W. (1997). "Economics and restaurant gratuities: Determining tip rates", *American Journal of Economics and Sociology*, 56(2), 187–203. Conlin, M., Lynn, M., & O'Donohue, T. (2003). "The norm of restaurant tipping", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 52, 297-321. Sisk, D., & Gallick, E. (1985). "Tips and commissions: A study of economic contracting". Working paper no. 125. Bureau of Economics, Federal Trade Commission. Washington, DC.

(Suite de la page 5)

### Other self-interested reasons to tip

We can conceive of at least three further self-interested motives for tipping even in one-off encounters. One is related to improving an ancillary quality of service, namely the tippee's discretion. So one might trust lawyers or doctors' discretion, but doubt that of prostitutes or beauticians. If so people should tip more frequently occupations that make the tippee privy of information about the tipper that the tipper does not wish to see disclosed.

The other two self-interested reasons are unrelated to improving quality of service; they do not have even much to do with the relation between the tipper and the tippee, but with the relation between the tipper and another party or himself.

The tipper may want

1. to *signal his generosity* to a third party. People should not tip when receiving a service alone or in the presence of either anonymous third parties or a party that knows them well anyway; they should tip only when they are with someone they want to impress. Needless to say, we observe lots of people tipping when alone – a taxi ride – or with people they know well and have no need to impress, which suggests that this motivation, if it does have any explanatory power at all, cannot do all the explanatory work. It could however yield narrower predictions, for instance in countries or professions in which, say, dining is part of professional wheeling and dealing and through which diners assess each other's qualities, then tipping generously may be driven by the aim of signalling one's qualities. (By definition, tips would occur only in situations in which there is a third party present and cannot thus be generalised to explain tipping practices as a whole much of which occurs without that condition.)
2. to *signal to himself* that he is a generous guy, cultivate his good character that is, a hypothesis put forward by Robert Frank<sup>7</sup>. Frank reasons that honesty is a good trait to have in business, a trait whose absence is not so easy to hide from savvy business partners, who may be able to detect it. But also a trait that decays if one allows oneself to act opportunistically even occasionally as when one decides not to tip an expectant waiter who did his job properly. This yields a curious prediction: people who demonstrate to themselves every day that they are generous – say by doing voluntary work or working underpaid for charities – have less need to tip. Since they are constantly engaged in honesty-building gymnastics, they can afford, as it were, not to give tips. Paradoxically, it would be people in cut-throat professions in which being thought of as trustworthy is particularly important who would be more likely to tip. Mobsters, bankers and lawyers would be more generous tippers than Oxfam employees.

### Social conventions

As I said above, the belief that a tippee expects a tip can lead people to tip. The reason may simply be that of avoiding the lesser of two evils as, in the simplest of cases, the tipper tips because of defensive self-interest:

- a. he may want to avoid nasty looks or harassment by disappointed tippees (notice that this is different from not wanting to disappoint for other-regarding reasons, out of empathy say).

Rarely if ever, however, we decide whether to tip in isolation. A more common reason that leads people to tip is a belief that tipping is what is generally expected in a particular occupation or social milieu, not just because of the idiosyncratic expectation of a single tippee. The belief that tips are expected in a given milieu can be derived from observing or otherwise knowing that other people typically tip, and that because of this, if nothing else, tippees in that milieu expect a tip. Thus tipping comes as a result of the joint desire of not disappointing the tippee and of conforming to what others do. Believing that only one particular tippee expects a tip may not generate enough pressure to lead people to tip for it weakens the legitimacy of the tippee's expectation and thus of his disappointment. But when the belief that one tippee's expectation is the result of the expectation of all tippees of that type and that, moreover, that expectation is generally fulfilled, the pressure on the tipper grows. Tipppers typically want

- b. to avoid not just the nasty looks, but also the negative emotions of embarrassment or shame they may suffer towards tippees or towards observing third parties or both. In this situation if service is decent and one does not have a strong reason not to tip one tips. If not tipping causes embarrassment or shame tipping is likely to depend on a social norm, which one feels compelled to follow if the punishment which a violation triggers, in emotional or practical terms, is a greater cost than that of the tip. Tipping in this case would not signal anything to others, but

7. Robert Frank (1988), *Passions within reasons*. New York: Norton, p. 18.

not tipping would signal that one is mean or that does not care about social norms and conventions, so one tips as the default option. Non-tipping could even be perceived as a breach of an implicit contract, whereby hard working tippees, used to being tipped by nearly everyone, expect that good service will be followed by a tip. Self-interest makes people comply with the social norm, even though it cannot explain why the norm is there in the first place.

- c. Tippees may also not want to stick out and tip for purely conformist reasons. This is similar to wearing a tie when one habitually does not wear one not because one likes it or because one would feel embarrassed by not having one, but because one knows one is going to a place in which everyone does wear one, and one does not want to attract attention by being the odd one out.

It is conceivable that the persistence of widespread tipping may be sustained by all three, a, b and c working together, though each is a distinct and sufficient reason. To test whether “a versus b or c” obtains one could devise a situation in which the tippee cannot harass or give nasty looks to non-tipping customers and compare that with an otherwise identical situation in which the tippee can do that. For instance, a prediction that can be tested observing occupational differences is the following: were one to find that room cleaners, whom hotel customers do not see much of, are not tipped as much as other hotel staff who are in close proximity when the tip is not given, such as waiters or porters, one could conclude that the difference is consistent with (a), namely the fear of being harassed or shamed. (It does not follow that the tips given to room cleaner can be explained by b or c. In fact, they may be given for non self-interested motives that do not have to do with avoiding shame and embarrassment discussed below.)

a, b and c are *prima facie* the most plausible explanations of the persistence of generalised tipping – as evidence consider the fact that most people when travelling to new places are keenly interested to find out what it is that people do in terms of tipping and what it is that servers expect. This may not explain why tipping starts, but, once there is a belief that tipping is what is expected, it can explain why it goes on and tends to become universal. The so-called “tipping” model can be easily applied to tipping behaviour for tipping is frequency dependent: the probability that anyone tips is positively affected by the frequency of tipping in the relevant environment.

(Notice that the same mechanism could apply to amounts expected and not just to whether a tip of any amount is expected. In countries in which tipping is universal and occurs around set percentages the most powerful explanation is almost certainly the presence of social conventions.)

Once generalised tipping occurs, all other motivations may become redundant in explaining why every new tipper tips. If they do still play a part, they do so by affecting further adjustments, so one may tip either more than what is conventionally expected –for whatever reason, self-interest, reciprocity or altruism– or less (or nothing) in case one wants to punish a very bad service (see below).

### *Reciprocity*

Reciprocity is a very different motivation from self interest. Unlike self-interest, reciprocity is backward looking rather than forward looking. It predicts that people tip not because they want to obtain good service, now or in the future, or to signal something to themselves or other, but in order to reward good service after it has been obtained: “you do something good for me and I do something good for you”. This is positive reciprocity. In the negative case, if you give me not so good a service I will not tip. Reciprocity is perfectly compatible with tipping rationally even in one-off encounters.

The idea of tips as rewards has intuitive appeal as many people, myself included, tip taxi drivers if these help them with their luggage but not otherwise. Sometimes however, if I have no luggage I may still tip, which suggests that either I reward some other good things the driver did, like driving smoothly or being courteous, or that I have a different motivation unrelated to reciprocity.

(Suite page 8)

(Suite de la page 7)

Notice that the expectation that people tip because of reciprocity is an incentive to deliver a good service in one-off situations, while the expectation that tips come from self-interest would not have that effect because a strictly self-interested customer would not tip even if he gets good service. This is paradoxical as self-interest ends up being better served by not being self-interested. (Tipping driven by reciprocity has also a positive externality for all future tippers who will be more likely to be better served the more the tippee has been tipped in the past whenever he has provided good service and thus the more he can rely on being tipped at the end; clearly, this gives an opportunity to self-interested tippers to free ride, that is, enjoy the good service and leave without tipping. An interesting research question is how many bad tippers are needed to make tippees switch and provide a poor service as their default option.)

Notice that if we found that equally good service in different occupations or countries is tipped at different levels of generosity, as we do indeed find, it follows that we cannot explain variations of tipping and tipping amounts across occupations or countries solely by reciprocity. This suggests that there are occupation- or country-specific conventions, of the type described in 2.4 above, within which other motivations, such as reciprocity, can manifest themselves. So, I may like to tip to reward good service, but the entity of an acceptable reward is set by varying social convention: in Italy I tip with a little loose change, in the UK I tip 10% and in the US 15%.

### *Sympathy, empathy and fairness*

This family of motivations posits that people tip because of some special regard they have for the tippee either as an individual or as a member of a category.

Sympathy, understood as an *ad personam* sentiment, could lead people to tip those individuals whom they like, who are charming or flirtatious over and above the quality of service that they dispense, or that manifest some special need or trait. Motivations of this kind would not lead someone who gets bad service to tip, but if service is good enough they may lead to larger tips.

Empathy or a sense of fairness, understood as category-based sentiments, could, for instance, trigger greater generosity in tipping from people who want to help those who are poorer than they are. Everything else the same, if this were the case we should observe more tipping in countries with greater income inequality or in occupations that yield lower incomes – e.g. shoe shiners, room cleaners –, and in occupations that tend to serve richer people; so, while every man goes to the barber every now and then or buys a coffee in a bar, only richer men patronise casinos or buy high-class sexual services, thus croupiers and prostitutes should be tipped more and more often than barber and barmen.

A different trigger of generosity may be linked not so much to a generic appreciation of income differences between servers and customers as to the specific knowledge that their employers take tips into account and adjust salaries downward knowing that employees' income will be increased by tips, therefore one feels obliged to tip not to let employees down. If this were the case, this effect should be found only for tips given to employees and not to the self-employed.

Still another trigger of generosity and fairness could be due to contingent inequalities, for, in some cases, tippees work while tippers are having fun. This, however, rather than by arousing empathy, could work by creating a sense of guilt, an emotion to which I shall now turn.

### *Guilt*

In countries in which there is at the same time a marked inequality between tippers and tippees and a widespread equality ethos, a belief that humans are or should be treated in a fundamentally equal way, coming in contact with people significantly poorer than one is could trigger discomfort and ultimately a sense of guilt for being better off than they are, rather than or rather than just empathy or altruism. In countries or historical times in which inequality is perceived as a fact of nature this effect would not emerge – one does not tip slaves. This discomfort could be allayed by giving tips. (Conversely, tips are less likely to be observed in countries in which a strong equality ethos is found alongside real income equality.)

The predictions are broadly similar to those one can derive from other-regarding motivations and hard to tell apart using unsophisticated empirical observations, as one would need to control for other-regarding motivations. If the latter were the explanation, for instance, one should see a strong correlation between tip giving and charity giving, which one would not see if by contrast the mechanism was guilt induced by proximity with poorer people.

In conclusion, real social and economic inequalities as well as the social norms and value that we share about equality and fairness are likely to be strongly involved in our tipping decisions, whether by arousing empathy or guilt. Casual observation, for instance, indicates that we tend not to tip people in occupations that we consider as peers or superior in income or status to us – we do not tip doctors, school teachers or accountants. This is not invariably the case, however: on the one hand, we do not tip air hostesses or nurses – at most we give gifts to the latter; on the other hand, an old lady on a pension can tip a taxi driver, and a working class family out for dinner can be generous with their waiters. There clearly are other intervening mechanisms that govern our decisions: follow the conventions for fear of offending, be nice to those who are helpful, empathise with those who share our modest lot but on some occasions happen to be working while we enjoy ourselves.

### Motivations not to tip

As I said in section 1, one can fail to tip simply because one knows that the tippee would not accept the tip. As I also said above, one can fail to tip simply because one has none of the motivations, discussed in section 2, to tip even if one knows the tippee would accept a tip.

However, one can choose to refrain from tipping even if one can conceive of some of the motivations above – say that he knows that he will return to the same restaurant or that good workers deserve to be rewarded – because he believes that the practice of tipping itself is undesirable or unjust regardless of whether the tippee expects a tip. The tipper in other words can entertain one or more of the following beliefs that override any tipping motivations he may have:

- Service workers should do their duty anyway and not expect any extra reward for it;
- it is unfair to leave service workers' income at the mercy of discretionary payments rather than of secure contractual arrangements, and by giving tips one encourages this uncertainty and introduces inequalities among servers;
- tipping is a demeaning practice that stresses inequality among people who are fundamentally equal, that it is, in other words, a patronising practice that even if well intentioned stresses status differences.

A tipper can believe any of the above regardless of the tippee's belief. In other words, those beliefs can give the tipper a motive not to pay a tip even at the cost of disappointing tippees, thus leading to a permanent out-of-equilibrium situation. If the tipper experience some inner tension between any of those beliefs and other considerations in favour of tipping, we cannot predict whether the outcome will be tipping or not tipping as it depends on the strength of those beliefs relative to that of the other factors. For instance, it is much easier to abide by those beliefs if we know that others do that too.

### Motivations not to accept tips

Tippees may have beliefs that mirror the above ones. They could see themselves as fundamentally equal to the tipper, and regard a tip as an undesirable way of stressing social differences. They may think it is humiliating – something that should not be done among equals. Equals exchange gifts in kind or favours rather than money. Like tippers, tippees are more likely to have these beliefs in conditions of economic equality, real or ideological, or in domains in which money is still permeated with pre-modern values – a means not invariably suitable to reward an honourable person.



*(Suite page 10)*

(Suite de la page 9)

Tippees, rather than that belief, could also have a second order belief, and think that others think that being tipped is humiliating. They would thus not want to be seen accepting tips for that would signal that they accept to be humiliated. In this case, being tipped would be felt as secretly desirable but publicly shameful. The prediction is that some tipping will still be observed even in countries in which tipping is discouraged if secrecy is preserved. In Japan, where tips are generally discouraged, some tips are still given and taken, but discreetly hidden in envelopes.

### Conclusions

All too often social scientists conflate the social importance of the phenomenon they study with the relevance of the theories one requires to explain it. Clearly, studying complex phenomena of great welfare relevance is a good thing, but it does not follow that simpler phenomena do not require a very rich theoretical framework to be explained. In fact, there is much to be said in favour of studying simpler phenomena for they can make it easier to test and refine our theories. Even though tipping is regarded as a marginal economic transaction, it can be driven by any of our fundamental behavioural dispositions and it is simple enough to enable us to study them in natural settings.

Everyday observation, including of our own behaviour, suggests that tipping practices are unlikely to be explained by one motivation alone in the following three senses: the same people could be driven by more than one motivation to tip in any one occasion; the same people could be driven by different motivations in different occasions, and different people could be driven by different motivations. ■

*Diego Gambetta*  
Nuffield College, Oxford

## DOSSIER SPÉCIAL

### Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la recherche en science sociale

Rien sans doute ne constitue une expérience plus familière que l'action. Rien ne s'éprouve aussi quotidiennement, rien ne s'observe plus communément. Mais le bien connu reste souvent mal connu. La tentation d'ajouter des qualificatifs (action collective, action organisée, etc.) est grande, sans que l'on sache exactement si la compréhension du phénomène s'en éclaire ou s'en obscurcit. Parmi les approches de l'action, celle de Hannah Arendt apparaît profondément originale, faisant de l'expression « action collective » un simple pléonasma, liant action et innovation de manière essentielle et allant, par exemple, jusqu'à inclure le miracle comme dimension constitutive et étonnamment familière de l'action. Ce papier se propose de tenter de montrer que cette approche peut être un outil intéressant pour analyser la réalité, y compris organisationnelle.

Trois remarques préliminaires doivent toutefois être faites.

La première porte sur la manière très particulière qu'Hannah Arendt a de prendre les problèmes théoriques. Ses livres sont relativement simples à lire. L'écriture est toujours claire et fluide. En même temps, la pensée n'est jamais simple. Elle procède par cercles, déplacements, retours. Jaspers, qui avait été son professeur et était devenu son ami, le

remarquait très justement : « *Sur le fond, [vos livres] ne sont nullement faciles à comprendre, alors que tout se lit si bien et que le lecteur s'imagine avoir compris la chose, l'idée fondamentale, qui ne peut précisément pas être formulée brièvement et de façon compréhensible* » (Arendt & Jaspers, 1995, lettre 172, p. 373).

La deuxième porte sur un choix et, d'une certaine manière, une trahison consciente. Dans son ouvrage la *Vita Activa*, Arendt distingue trois activités : le travail, l'œuvre et l'action. Pour elle, les trois doivent être pensées ensemble, dans leur opposition et leur articulation. Nous allons pourtant centrer l'analyse au niveau de l'action et nous allons laisser de côté pour l'essentiel les deux autres éléments de l'activité.

La troisième porte sur une constatation. Arendt est complètement passée à côté de la notion d'organisation<sup>1</sup>. Quand elle oppose le travail et l'œuvre d'une part, avec l'action de l'autre, c'est que pour elle le travail et l'œuvre sont par nature, par essence, individuels. Seule l'action, on le verra, a une dimension collective mais l'action qu'elle considère est de nature politique.

On le comprend, tout en restant profondément accroché aux analyses de Arendt, ce papier va prendre des libertés avec ses intentions. De la même façon qu'elle-même a pris des libertés avec Kant, expliquant avec une grande force de conviction que les écrits politiques de Kant ne sont pas les plus intéressants pour comprendre la politique, et que le texte ayant le plus d'implication pour l'analyse de ce domaine est celui qui n'en parle pas, mais traite du goût et du jugement esthétique, la *Critique de la faculté de juger*. Plus profondément, peut-être de la même manière que, dans sa thèse de doctorat, elle reconstitua l'organisation sous-jacente du concept d'amour chez Augustin, à partir de développements dispersés dans l'œuvre de ce dernier<sup>2</sup>.

Arendt avait un grand sens de l'humour et a fait de l'humour et du rire des dimensions essentielles de la pensée : on ne peut qu'espérer qu'elle aurait souri du parallèle ici esquissé, et que l'on ait pu lui faire subir ce qu'elle-même avait fait subir à Kant et à Augustin. Elle aurait détesté en tout cas la sorte de révérence dont elle est aujourd'hui l'objet, et dont elle ne supportait déjà pas les débuts, de son vivant<sup>3</sup>.

### Le processus comme mécanique de l'action

Pour comprendre la nature de l'action, il apparaît intéressant de commencer par son contraire, plus précisément sa forme dégénérée, le processus. Cette notion illustre la difficulté qu'il y a parfois à lire Arendt. Pour reprendre les termes de Jaspers, elle est une idée fondamentale pour la théorie de l'action qu'Arendt développe, tout en ne faisant pas réellement l'objet d'un développement « frontal ». Elle apparaît dans divers textes, souvent brièvement, sous des aspects très divers qui rendent la construction d'une synthèse à la fois difficile et sujette à discussions. Il faut pourtant la tenter.

#### Les processus comme automatismes des comportements

Les dimensions auxquelles renvoie la notion de processus sont l'enchaînement mécanique d'actions et de réactions, l'automatisme, la recherche d'une prévisibilité et en même temps, paradoxalement en apparence, l'imprévisibilité.

Les processus forment le cadre familier de notre activité dans le monde : le magma dans lequel nous vivons est un ensemble de processus. Arendt les définit tout d'abord *a minima* comme « *une simple succession temporelle* » (*La crise de la culture*, p. 88) : le processus est une dynamique d'événements qui se succèdent. Elle précise que cette succession est quasi-automatique, analogue aux processus naturels (*La crise de la culture*, p. 218). C'est ici l'idée qu'actions et réactions s'enchaînent mécaniquement, automatiquement, dans cette succession, de manière causale. Les comportements sont donc cadrés et prévisibles, et ils le sont par tout un ensemble de dispositifs (on peut penser à l'intériorisation de valeurs, à des instruments, des règles, des contraintes, des incitations). Ils se répètent indéfiniment.

Deux idées viennent compléter l'approche que développe Hannah Arendt du processus. Tout d'abord, la métaphore de la réaction en chaîne dans la physique nucléaire : il est possible

(Suite page 12)

1. Mise à part, évidemment, l'analyse qu'elle fait des organisations totalitaires (*Les origines du totalitarisme*, p. 686-717).
2. Comme le note très justement Guy Petitdemange dans sa préface : « [...] la thèse de Arendt est tout à la fois expérience de mise en ordre de la pensée et épreuve de langage en vue de ce moment heureux et difficile où ce que l'on pense, soi, trouve les justes mots pour être dit » (*Le concept d'amour chez Augustin*, p. 9). A notre petite échelle, c'est au même genre de tentative que nous allons nous livrer.
3. « J'essaie aussi mal que je puis d'afficher pour mes conférences le même air digne et solennel que les autres. Je n'y arriverai de toute façon jamais. Quand je dois me prendre au sérieux la vie ne m'amuse plus. » (*Correspondance avec Jaspers*, lettre n° 61, p. 158).

(Suite de la page 11)

qu'un enchaînement mécanique d'actions et de réactions, prévisible dans sa dimension déterministe, conduise, s'il n'est pas suspendu, à une situation de chaos. Il y a donc une ambivalence des dispositifs qui créent l'automatisme des actions, réactions et pensées sur les situations : ces dispositifs sont là pour cadrer les comportements, les empêcher de conduire au chaos et, en même temps, dans certaines circonstances, tout le système peut précisément aller vers le chaos par le simple fait de l'automatisme qu'il crée. Ensuite Arendt insiste sur le fait que le monde du processus, le monde de l'enchaînement automatique, standardisé, des actions/réactions, est un monde d'usure, de déclin. Comme les mécanismes biologiques, qui conduisent à la mort, comme les processus physiques qui conduisent à une dissipation de l'énergie, les processus de l'action automatique conduisent inéluctablement au déclin : « *Jadis faits par l'homme, les processus historiques sont devenus automatiques ; ils ne sont pas moins ruineux que le processus vital naturel qui commande notre organisme et qui, dans ses propres termes, c'est-à-dire biologiquement, conduit de l'être au non-être, de la naissance à la mort. Les sciences historiques ne connaissent que trop bien de tels cas de civilisations pétrifiées déclinant sans espoir, dont la condamnation semble fixée d'avance, comme une nécessité biologique ; et comme de tels processus historiques de stagnation peuvent durer et cheminer des siècles durant, ils occupent même, de loin, l'espace le plus grand dans l'histoire écrite* » (**La crise de la culture**, pp. 218-219). Le monde est constamment menacé d'une « ruine normale, "naturelle" ». » (**Condition de l'homme moderne**, p. 314)

#### Les processus comme automatismes de la pensée (clichés, pré-jugements)

L'automatisme des processus de décision s'accompagne d'un mode de pensée automatique, par clichés : « *Les clichés, les expressions toutes faites, l'adhésion à des codes d'expression et de conduite conventionnels et standardisés possèdent la fonction socialement reconnue de nous protéger contre la réalité, c'est-à-dire contre l'exigence de notre attention pensante que tous les événements et les faits éveillent en vertu de leur existence. Si nous répondions tout le temps à cette exigence, nous serions bientôt épuisés* » (**Responsabilité et jugement**, p. 186 ). Les processus combinent donc comportements standardisés et modes de pensée eux aussi automatiques. Ils garantissent ainsi l'économie de la décision et de la pensée, permettant de faire tourner la machine sociale.

Hannah Arendt  
1906 – 1975



Nous vivons donc au milieu de processus, c'est-à-dire d'actions, de décisions, de réactions automatiques et faites pour être automatiques. Cette automatisme de l'action est congruente avec une automatisme du langage et de la pensée qui s'exprime, dans tous les domaines, par des clichés ou des pré-jugés, au sens étymologique de pré-jugements : les situations et les événements sont rangés dans des cases toutes faites (« subsumés » pour employer le vieux mot utilisé par Kant pour exprimer le fait de ranger un fait individuel sous une catégorie) avant d'être analysés grâce à des standards et des règles partagés. Il est heureux qu'il en soit ainsi : nous ne pourrions simplement pas vivre, encore moins travailler, sans cette automatisme qui nous fait gagner un temps précieux. Le prix à payer en est l'incapacité à voir ce qui se passe vraiment. Par ailleurs, les préjugés tirent leur force du passé : « *Le danger du préjugé consiste précisément en ce qu'il est à proprement parler toujours – c'est-à-dire de manière extraordinairement solide – ancré dans le passé, et c'est la raison pour laquelle non seulement il précède le jugement en l'entravant, mais encore il rend impossible à l'aide du jugement toute véritable expérience du présent. Si l'on veut détruire les préjugés, il faut toujours en premier lieu retrouver les jugements passés qu'ils recèlent en eux, c'est-à-dire en fait mettre en évidence leur teneur de vérité.* » (**Qu'est-ce que la politique ?**, p. 53). Nos automatismes présents s'ancrent dans le passé, alors même que le contexte passé s'en est allé. Les processus sont toujours en retard sur le présent, assis sur une analyse qui fut pertinente mais qui est désormais cliché. Ces clichés, outre qu'ils viennent du passé, sont partagés au

présent. Les préjugés ne sont pas individuels. Ils ne sont portés par personne et c'est pourquoi ils s'imposent : « *Les véritables préjugés se reconnaissent généralement au fait qu'ils se réclament naïvement d'un "on dit", d'un "on pense", sans qu'une telle référence ait naturellement besoin d'être explicitement énoncée.* » (*Qu'est-ce que la politique ?*, p. 51). Cette absence de référence à un moi pensant, à une personne individualisée, est la condition du partage : « *C'est la raison pour laquelle ils peuvent, n'ayant pas de lien avec la personne, très facilement rencontrer l'adhésion d'autres personnes sans même devoir se plier aux exigences de la persuasion.* » (*Qu'est-ce que la politique ?*, p. 51). Par nature, les préjugés s'échangent, se partagent. On dira que l'on n'est pas prisonnier des processus et des pré-jugements, qu'on peut s'en abstraire, prendre du recul. Arendt est sceptique : « *Malheureusement, il semble être bien plus facile de conditionner le comportement humain [...] que de convaincre qui que ce soit de tirer les leçons de l'expérience, comme on dit ; c'est-à-dire de commencer à penser et à juger au lieu d'appliquer des catégories et des formules qui sont profondément implantées dans notre esprit, mais dont les fondements dans l'expérience sont oubliés et dont la plausibilité réside dans leur cohérence intellectuelle plutôt que dans leur adéquation aux événements réels.* » (*Responsabilité et Jugement*, p. 68). Le monde du processus est donc celui de l'automatisme (automatisme du comportement, de la décision, automatisme de la pensée, automatisme de la parole) et ce monde s'use. Il est voué à une fin inéluctable. Le monde des processus s'écroule de lui-même de par sa nature même et chercher à le maintenir ne mène pas à grand chose.

#### *La fin des processus (déclin, réaction en chaîne, crise)*

Quand elle évoque la fin des processus, Arendt avance trois notions reliées entre elles.

La première (voir *supra*) est le lent déclin, celui de ces sociétés (des organisations ?) qui se sont prolongées dans leurs façons de faire et de penser jusqu'à leur disparition. Les hommes s'y font rouage d'une vaste mécanique, la vivant comme un carcan. Ils deviennent « *fonctionnaires de la nécessité* » (Arendt fait ici référence à l'univers de Kafka – *La tradition cachée*, pp. 108-109). Leur conservatisme les mène au désastre : « *[...] cette attitude conservatrice – qui accepte le monde tel qu'il est et ne lutte que pour préserver le statu quo – ne peut mener qu'à la destruction, car le monde, dans ses grandes lignes comme dans ses moindres détails, serait irrévocablement livré à l'action destructrice du temps sans l'intervention d'êtres humains décidés à modifier le cours des choses et à créer du neuf.* » (*La condition de l'homme moderne*, p. 246).

La deuxième notion a elle aussi été évoquée : c'est l'explosion. L'automatisme des actions et réactions, à partir d'une perturbation, conduit à une réaction en chaîne. En se reproduisant mécaniquement, l'ensemble du système va à sa perte.

La troisième est la crise : « *Une crise nous force à revenir aux questions elles-mêmes et requiert de nous des réponses, nouvelles ou anciennes, mais en tout cas des jugements directs. Une crise ne devient catastrophique que si nous y répondons par des idées toutes faites, c'est-à-dire par des préjugés. Non seulement une telle attitude rend la crise plus aiguë mais encore elle nous fait passer à côté de cette expérience de la réalité et de cette occasion de réfléchir qu'elle fournit.* » (*La crise de la culture*, p. 225).

Arendt ne théorise pas véritablement ces trois notions, mais les manie pour rendre compte des phénomènes historiques. Elles entretiennent entre elles des relations : un lent déclin peut se terminer par une crise, et de même une réaction en chaîne. Le point important est que la fin d'un processus est toujours le commencement d'autre chose. Ce commencement est action.

#### **La théorie de l'action**

Ce qui vient interrompre le processus, et le déclin inéluctable qu'il implique, est l'action. Arendt aborde la question sur un plan philosophique, mais concret. Philosophiquement, elle explique que sa théorie de l'action prend racine dans une approche antérieure à celle de Platon. La conception platonicienne de l'action a opéré un tournant préjudiciable dans la pensée occidentale en liant l'action à l'expertise et elle continue de dominer la manière dont nous appréhendons l'action : celle d'un individu (l'action est analysée comme un acte individuel) qui regarde un but abstrait existant devant lui (l'idée platonicienne préexiste à l'action, et l'action est donc conformité à ce qui existe déjà et non rupture) et agit

(Suite page 14)

(Suite de la page 13)

rationnellement en conséquence en adaptant les moyens à la fin (l'action étant censée être prévisible). Ce modèle repose sur le principe d'une division entre ceux qui décident et commandent, et ceux qui obéissent. L'action devient alors « technique, tandis que ceux qui agissent, en tant qu'ils obéissent, deviennent les exécutants de ceux qui commandent. [...] la praxis est devenue administrative » (*Journal de pensée*, I, p. 482). Par opposition terme à terme à ce modèle, l'action est pour Arendt un acte collectif et pas individuel, novateur (ne reproduisant pas un modèle préexistant) et par nature imprévisible. Elle s'articule en deux temps.

#### Les deux moments de l'action

Pour comprendre l'action, il faut donc revenir à un modèle antérieur au modèle platonicien, celui de l'action comme technique, reposant sur l'obéissance à ceux qui savent, modèle fondé sur le savoir et la hiérarchie, pour introduire une autre vision. « Pour bien voir ce qui est en jeu, on peut se rappeler que le grec et le latin, à la différence des langues modernes, ont deux mots distincts, encore qu'apparentés, pour le verbe « agir ». Aux deux verbes grecs archein (« commencer », « guider » et enfin « commander ») et prattein (« traverser », « aller jusqu'au bout », « achever ») correspondent en latin agere (« mettre en mouvement », « mener ») et gerere (dont le premier sens est « porter »). On dirait que chaque action était divisée en deux parties, le commencement fait par une personne seule et l'achèvement auquel plusieurs peuvent participer en « portant », en « terminant » l'entreprise, en allant jusqu'au bout. » (*La condition de l'homme moderne*, p. 247). Un homme seul – éventuellement un petit groupe – pose un acte, profondément novateur, inattendu, imprévu. Mais si elle en reste là, l'action proprement dite n'a pas lieu. Elle n'advient que si, dans un second temps, d'autres choisissent de la mener jusqu'au bout, de l'achever. Par l'articulation de ses deux moments, l'action est par nature collective.

#### Le moment de la novation

Le premier moment de l'action est celui de l'imprévu, de l'improbable : « Le fait que l'homme est capable d'action signifie que de sa part on peut s'attendre à l'inattendu, qu'il est en mesure d'accomplir ce qui est infiniment improbable. » (*La condition de l'homme moderne*, p. 234). Pour exprimer ce caractère radicalement nouveau de l'action, cette rupture de l'automaticité du processus, Arendt va chercher dans le Nouveau Testament la notion de miracle pour en faire – si l'on nous permet l'expression – la banalité de l'action : « Nous pouvons ici négliger les difficultés et nous référer seulement aux passages [du Nouveau Testament] où les miracles sont, de façon claire, non pas des événements surnaturels, mais seulement ce que tous les miracles, qu'ils soient accomplis par des hommes ou un agent divin, doivent être : des interruptions d'une succession naturelle d'événements d'un processus automatique dans le contexte desquels ils constituent la chose totalement inattendue. » (*La condition de l'homme moderne*, p. 218). Nous faisons en permanence, selon Arendt, l'expérience de ces moments où, sous l'effet de quelqu'un qui pose un acte, le ronron du processus, du prévu, de l'attendu, action et réaction, s'interrompt et laisse place à quelque chose de nouveau, « venu de nulle part » (*La condition humaine*, p. 248), pour lequel il n'y a pas de norme ni de précédent. Face à cette expérience, le langage a une importance décisive : soit il est capable de rendre compte de la nouveauté de l'action, d'être créatif, soit il rabat cette nouveauté par l'usage des mots anciens : « Tout comme le choix d'un terme inédit signale que chacun sait que quelque chose de nouveau et de déterminant s'est produit, l'assimilation stéréotypée d'un phénomène nouveau et spécifique à un mal bien connu et très général est le signe d'une réticence à admettre qu'il s'est effectivement produit quoi que ce soit. Tout se passe comme si dans une première phase, qui consiste à trouver une dénomination inédite afin de qualifier une force nouvelle qui tiendra en suspens le cours de nos vies, nous nous préparons mentalement à accueillir une conjoncture nouvelle et spécifique, tandis que, en un second temps – après réflexion, en quelque sorte –, nous nous consolons à l'idée qu'il n'arrivera rien de plus grave ni de plus troublant que ce qui tient, de manière générale, à la nature pécheresse de l'homme telle qu'elle a toujours existé et qu'on l'a toujours connue. » (*La nature du totalitarisme*, p. 81). C'est le langage qui peut, soit présenter le nouveau comme nouveau, soit le faire basculer dans le bien connu, le monde du processus. Le dire est au fondement de

l'action : « [...] l'acte ne prend son sens que par la parole dans laquelle l'agent s'identifie comme acteur, annonçant ce qu'il fait, ce qu'il a fait, ce qu'il veut faire. » (*La condition de l'homme moderne*, p. 235). Il suffit parfois d'un mot : « un seul fait, un seul mot suffit à changer toutes les combinaisons de circonstances. » (idem, p. 249)<sup>4</sup>. Bien évidemment, la question du langage, inséparable de l'action, renvoie au second moment : « Parler en tant que commencement d'une action, au sens de faire naître : on incite les autres à faire quelque chose. » (*Journal de pensée*, I, p. 433). Il y faut une forme inhabituelle de talent : « Toute action comporte un élément de virtuosité. » (*La crise de la culture*, p. 199).

### L'action de concert

Pour Arendt, parler d'« action collective » est un pléonasme, on l'a dit : si l'action en reste au premier niveau, le niveau du commencement individuel, elle ne se réalise pas, elle n'est tout simplement pas action, juste impuissance. Pour que l'action advienne, il faut que l'acte individuel qui a posé un commencement, une rupture novatrice, soit relayé, amplifié, porté par d'autres : « être isolé, c'est être privé de la faculté d'agir » (idem, p. 246). Le pouvoir, l'intelligence, la réputation n'y changent rien : « L'histoire est pleine d'exemples de l'impuissance de l'homme fort, de l'homme supérieur incapable de mobiliser la collaboration, la coaction de ses semblables. » (*La condition de l'homme moderne*, p. 247). Celui qui amorce l'action en posant un acte novateur n'est donc qu'un primus inter pares, et « ceux qui semblent lui obéir le soutiennent en réalité lui et son entreprise » (*Responsabilité et jugement*, p. 77). On peut imaginer le travail de l'artiste ou celui de l'artisan comme solitaires, confrontations d'un individu avec la matière. L'action, elle, ne peut se réaliser qu'à plusieurs. Cette réalité implique les dimensions de l'imprévisibilité et de l'infinitude. L'action n'est jamais celle qui a été conçue par l'individu qui l'a lancée : quand les autres s'en emparent, la portent et la mènent à bien, ils y mêlent leurs idées, leurs intérêts, leurs appréciations de la situation. A moins qu'on ne les force à agir en un sens déterminé, c'est-à-dire que l'on use d'une forme de violence : « [...] l'homme, s'il est bien libre dans le domaine de l'action, n'est pas pour autant souverain. Il n'y a en effet là aucun objet dont je puisse décider que j'en suis l'unique auteur. Je ne peux pas par principe avoir une vue d'ensemble de ce que devient mon action, de ce qui en résulte, ni en décider pour tous sauf à faire définitivement violence à tous les autres hommes. [...] la liberté de l'action est liée de façon absolue et primaire à l'action de chaque autre homme qui la restreint. C'est la raison pour laquelle toute identification de l'action et de la fabrication entraîne la destruction de la liberté. La seconde conséquence catastrophique, encore plus décisive, de cette identification consiste à projeter le caractère prévisible et calculable de la production du travail dans le domaine de l'action et à ne plus reconnaître comme "action" que celle qui prétend du moins pouvoir tout calculer. [...] Sur ce point, Kant avait également eu un pressentiment bien fondé, en insistant sur le fait que nous ne pouvons jamais être assurés du résultat de nos actions [...]. La raison de l'imprévisibilité des actions tient à la coexistence d'autres acteurs, lesquels non seulement modifient l'action que j'ai accomplie (en la détournant de ce qu'elle visait), mais sans lesquels je ne pourrais en général pas agir. Burke : "To act means to act in concert". »<sup>5</sup> (*Journal de pensée*, I, p. 100-101). L'action ne se réalise que comme « possible résidant dans la cohésion », c'est-à-dire à la condition qu'un collectif se constitue sous une forme ou une autre, manifestant une certaine cohésion propre à mener à bien l'action. Cette cohésion est par essence liée au langage, par le biais de la discussion libre : « personne ne peut saisir par lui-même et sans ses semblables de façon adéquate et dans toute sa réalité ce qui est objectivement, parce que cela ne se montre et ne se manifeste à lui que selon une perspective qui est relative à la position qu'il occupe dans le monde et qui lui est inhérente. S'il veut voir le monde, l'expérimenter tel qu'il est "réellement", il ne le peut que s'il le comprend comme quelque chose qui est commun à plusieurs, qui se tient entre eux, qui les sépare et les lie, qui se montre différemment à chacun et qui ne peut être compris que dans la mesure où plusieurs en parlent et échangent mutuellement leurs opinions et leurs perspectives. Ce n'est que dans la liberté de la discussion que le monde apparaît en général comme ce dont on parle, dans son objectivité, visible de toutes parts. Vivre-dans-un-monde-réel et discuter-de-lui-avec-d'autres, c'est au fond une seule et même chose [...] » (*Qu'est-ce que la politique ?*, p. 92).

(Suite page 16)

4. « Un seul mot, un seul geste, un regard peut suffire à ruiner tout un système de relations, une vie ou deux vies, une pièce, une croyance. Il arrive bien plus rarement qu'il en faille si peu pour créer les mêmes choses. Mais ceci arrive. » — Valéry.

5. Arendt a réécrit le texte de Burke (voir *Journal de Pensée*, notes, p. 546).

(Suite de la page 15)

C'est dans cette perspective de cohésion qu'Arendt met un accent tout particulier sur l'amitié. Aristote avait établi que celle-ci ne pouvait intervenir qu'entre égaux, et l'on a vu que celui qui pose l'acte novateur n'est qu'un *primus inter pares*, qu'il n'enfreint pas fondamentalement la condition d'égalité, de parité, avec ceux qu'il entend inciter à mener l'action à bien. Il n'impose pas, il cherche à convaincre et à mobiliser. L'amitié repose sur un fond de cohésion permettant la libre discussion, la divergence de vues ne remettant pas en cause l'accord nécessaire à l'action<sup>6</sup>. Arendt, dans son *Journal de pensée* (I, p. 317), lie ce moment second de l'action, le *prattein* grec, à l'amitié et elle aime à citer la lettre 7 de Platon (325d) : « *il est impossible d'administrer correctement les affaires de la cité sans amis, sans partisans.* » (cité par exemple in *Qu'est-ce que la politique ?*, p. 90).

De cette approche de l'action découlent deux implications : l'imprévisibilité de l'action et une rupture avec l'analyse moyens/fins.

### *L'imprévisibilité de l'action et le renversement de l'approche moyens-fins*

Revenons sur la dimension imprévisible de l'action. L'action est généralement vue comme l'agencement de moyens en vue d'une fin ou d'un but. Conçue de cette manière, l'action peut échouer, mais elle est prévisible. L'approche de Arendt renverse la perspective en marginalisant la notion de but de l'action et en insistant sur l'imprévisibilité de cette dernière. Si l'action suppose une pluralité de vues, d'intérêts, de façons d'appréhender les situations et le monde en général, si elle suppose une construction commune entre égaux, la manière dont elle se déploie ne peut être totalement prévue. Le but poursuivi par l'individu (ou le petit groupe) qui a posé l'acte novateur n'est finalement pas très important : le sens de l'action proviendra de la manière dont d'autres acteurs se seront emparés ou non de l'action pour la mener à bien. Plus profondément, la notion de but de l'action apparaît à Arendt antinomique avec la notion d'innovation. Se fixer un but, et tenter de forcer les autres à faire que ce but soit atteint, suppose une dimension de contrainte, de violence, et une perversion profonde de l'action : la nouveauté radicale disparaît sous l'effet d'une innovation programmée. Le monde reste le même : « *En prescrivant des buts à l'action (c'est-à-dire lorsqu'on l'empêche de déployer son sens), on la réduit au faire et on éloigne précisément l'élément de transformation. Autrement dit : la "transformation du monde" aboutit toujours à empêcher les hommes d'agir et de transformer de façon définitive.* » (*Journal de pensée*, I, p. 312). Les acteurs ont bien évidemment des buts mais ils importent finalement peu : ils ne peuvent savoir comment l'action va évoluer en fonction des buts des autres acteurs qui vont répondre à leur initiative, et ce qui importe est le sens de l'action qui n'apparaît qu'au fil du déploiement de l'action elle-même. Ce sens est forcément différent du but initial : « *Le domaine des affaires humaines proprement dit consiste dans le réseau des relations humaines, qui existe partout où des hommes vivent ensemble. La révélation du « qui » par la parole, et la pose d'un commencement par l'action, s'insèrent toujours dans un réseau déjà existant où peuvent retentir leurs conséquences immédiates. Ensemble, elles déclenchent un processus nouveau qui émerge éventuellement comme vie unique du nouveau venu, affectant de façon unique les vies de tous ceux avec qui il entre en contact. C'est à cause de ce réseau déjà existant des relations humaines, avec ses innombrables conflits de volontés et d'intentions, que l'action n'atteint presque jamais son but.* » (*La condition de l'homme moderne*, p. 241). D'où la position radicale de Arendt, quant à la motivation et quant au résultat de l'action : « *La grandeur ou le sens spécifique de chaque acte ne réside que dans l'action, jamais dans sa motivation, ni dans son résultat.* » (*La condition de l'homme moderne*, p. 267). D'où, également, le renversement qu'opère Arendt de l'approche entre fin et moyens. Car si la fin est rarement atteinte, si on ne peut savoir *ex ante* ce qu'elle sera, le processus de l'action étant imprévisible, les moyens employés prennent une dimension centrale : eux ont un effet immédiat, une instantanéité irréversible. Ils sont des actes. Ce fut ce qui choqua le plus dans son interprétation du procès d'Eichmann : son analyse du rôle joué par les représentants des communautés juives face aux nazis, qui durent coopérer. Leurs intentions peuvent être considérées comme bonnes, elles étaient celles du « moindre mal », la tentative de limiter le mal. Mais pour Arendt, une telle attitude ne peut conduire qu'à la catastrophe : « *L'action est quelque chose d'essentiellement différent de la fabrication dans le monde des choses : lorsque je trahis quelqu'un, par exemple, pour contribuer à ce qu'on appelle une bonne cause, la question ne se pose plus de savoir si la bonne cause ne se transformera pas en un*

6. L'accord peut aller très loin dans l'action, puisque Arendt aime à citer un passage des *Tusculanes* de Cicéron : « *Errare... malo cum Platone... quam cum istis vera sentire.* » (je préfère me tromper avec Platon qu'avoir raison avec ces gens-là) et plus loin : « *Ego enim ipse cum eodem isto non invitus erraverim* » (moi-même assurément, avec un tel homme, ce n'est pas à contre-cœur que je m'égarerai). L'amitié crée un compagnonnage possible de l'action, même contre ses propres convictions, intérêts, opinions. Ce compagnonnage comporte bien évidemment un risque.

*tourne-main en une mauvaise cause, ce qui compte, c'est tout simplement le fait que j'ai apporté la trahison dans le monde de l'action humaine. Ici le « moyen » est non seulement occasionnellement plus puissant que la « fin », mais ce que l'on appelle les moyens sont toujours la seule chose qui compte, tandis que la fin est toujours un dessein illusoire, et ce précisément du fait que l'action immédiate, palpable, est instantanément là, en sorte que le monde a été par principe modifié, avant que la fin n'ait été atteinte, et qu'il a été modifié de telle façon que la fin n'a en tout cas plus guère de sens. Je ne peux par conséquent planifier que dans le monde des choses : je peux planifier la construction de la maison et abandonner en cours de route du fait que mes préparatifs ne modifieront pas le monde dans lequel j'entreprends de façon si décisive qu'il ne sera plus possible de construire et d'habiter la maison. En revanche, dans le monde de l'action, tout arrive instantanément, ce qui est décisif c'est seulement ce que je fais maintenant, sur-le-champ, et qui modifie tout au point de le rendre méconnaissable. » (Journal de pensée, I, p. 62).*

Logique avec elle-même, Arendt pousse donc son analyse de l'action comme innovation, innovation collective, jusqu'au bout, récusant la notion de but de l'action, comme l'habituelle articulation des fins et des moyens. Restent deux questions. Est-il possible de rendre compte de la nouveauté de l'action ? Quelle est la position du chercheur vis-à-vis de l'action ?

### Penser et écrire l'action

Arendt détestait les discussions méthodologiques parce que, bien souvent, elles masquent le fond du problème (« *Malheureusement, il est de la nature des querelles académiques que les problèmes méthodologiques y sont susceptibles d'éclipser des questions plus fondamentales.* » – **La crise de la culture**, p. 73). On trouve très peu d'indications dans ses textes sur la manière dont elle procédait et cette absence d'explicitation de ses choix en matière de méthode est sans doute à l'origine de nombre de critiques qui lui ont été adressées. A partir de ses textes, il est possible de repérer trois grands problèmes : comment faire de la théorie à partir d'une analyse rétrospective de l'action (le problème de l'histoire) ? Est-il possible d'analyser l'action en train de se faire ? quels liens peuvent exister entre théorie et pratique ou la théorie peut-elle aider la pratique ?

### La théorie et l'histoire

Le point de vue de Arendt sur l'histoire est celui d'Ésope sur la langue : à la fois la meilleure et la pire des choses. « *Aucune philosophie, aucune analyse, aucun aphorisme, quelque profonds qu'ils soient, ne se peuvent comparer en intensité et en plénitude de sens avec une histoire bien racontée.* » (**Vies politiques**, p. 31). Rien ne peut remplacer l'histoire, c'est-à-dire un point de vue rétrospectif sur l'action telle qu'elle s'est déroulée, pour comprendre l'action. Dans le même temps, l'histoire est souvent décevante. C'est qu'elle tend à survaloriser l'analyse des processus, à voir l'action essentiellement comment une suite de causes et d'effets, une combinaison de moyens et de fins, et à passer à côté des grandes caractéristiques de l'action pour Arendt : l'irruption du nouveau dans le cours des processus, l'imprévisibilité, l'impact du collectif.

L'histoire, tout d'abord, s'occupe des processus déclenchés par l'action. En ce sens, l'histoire est « *fondée sur l'hypothèse manifeste que les actions singulières, si contingentes qu'elles puissent paraître sur le moment et dans leur singularité, conduisent inévitablement à une succession d'événements formant une histoire qui peut être restituée par un récit intelligible lorsque les événements ont reculé dans le passé.* » (**La crise de la culture**, p. 114). En cela, l'histoire joue bien son rôle : elle raconte les processus dans leur enchaînement et leur donne un sens. Mais elle présente deux traits qui sont comme la déformation professionnelle de l'historien. Le premier consiste à chercher à expliquer l'événement par des « *tendances générales présumées être les strates profondes d'où surgissent les événements qui n'en sont que des symptômes accessoires.* » (**La nature du totalitarisme**, p. 55). On reconnaît ici la vision hegelienne de l'histoire popularisée par Marx c'est-à-dire l'idée que des structures profondes (matérielles, intellectuelles) déterminent les événements et que la tâche de l'historien est de mettre au jour ces structures masquées par l'écume des événements et des actions individuelles. En utilisant ces catégories, l'historien gomme le caractère innovant de l'action : « *Il ne saurait survenir*

(Suite page 18)

(Suite de la page 17)

d'événements, c'est-à-dire de phénomènes d'une irréductible nouveauté, dans ce cadre de catégories préconçues, dont la plus fruste est la notion de causalité : une histoire dépourvue d'événements fait place à la monotonie sans vie du même, déployé dans le temps, l' eadem sunt omnia semper<sup>7</sup> de Lucrèce. » (Idem, p. 56). La seconde déformation de l'historien (qui rejoint d'ailleurs la première) repose dans la manière de traiter l'événement en remontant dans le passé et en cherchant une chaîne de causalité, donc en perdant la dimension de nouveauté de l'événement. C'est en cela que l'histoire, qui devrait être le meilleur des fondements de la théorie de l'action se transforme en la pire approche aux yeux de Arendt. « L'inédit est le champ de l'historien qui, à la différence du chercheur des sciences de la nature s'occupant d'occurrences qui se répètent toujours, étudie ce qui ne se produit jamais qu'une seule fois. Cette nouveauté peut être pervertie si l'historien s'attache à la causalité et prétend être en mesure d'expliquer les événements par un enchaînement de causes qui auraient finalement abouti à ces événements. Il apparaît alors comme un "prophète tourné vers le passé", et tout ce qui différencie ses compétences du don de prophétie semble ne tenir qu'à la regrettable finitude concrète du cerveau humain, malheureusement incapable d'intégrer et d'articuler correctement toutes les causes qui sont à l'œuvre. A vrai dire, dans le domaine des sciences historiques, la causalité n'est qu'une catégorie totalement déplacée et source de distorsion. Non seulement la signification véritable de tout événement dépasse toujours toutes les « causes » passées qu'on peut lui assigner (il suffit de songer à l'absurde disparité entre « cause » et « effet » dans un événement comme la Première Guerre mondiale), mais le passé lui-même n'advient qu'avec l'événement en question. C'est uniquement lorsque quelque chose d'irréversible s'est produit que nous pouvons même seulement tenter d'en retrouver à rebours l'histoire. » (**La nature du totalitarisme**, p. 54). L'historien écrit l'histoire en remontant dans le passé, suivant une chaîne de causalité qui est censée avoir conduit à l'événement dont il cherche à rendre compte. Il perd de vue l'événement comme rupture pour en faire l'aboutissement d'une chaîne causale.

Mais comment, concrètement, est-il possible d'écrire une histoire qui s'affranchirait de la notion mécanique de causalité et rendrait pleinement compte de l'action telle qu'Arendt la voit ? Écrire l'histoire de cette manière suppose de concevoir le temps comme discontinu, ce qui conduit à une rupture extrêmement profonde avec nos modes de pensée habituels. « Il est dans la nature même d'un commencement de porter en lui le caractère de l'arbitraire. Non seulement, il n'est pas lié à une chaîne fiable de causes et d'effets, une chaîne dans laquelle chaque effet se transforme en cause de développements futurs, mais le commencement n'a rien à quoi se raccrocher en tant que tel ; c'est comme s'il provenait de nulle part, que ce soit au point de vue spatial ou temporel. Pendant un moment, ce moment du commencement, c'est comme si celui qui commençait avait aboli la séquence même de la temporalité, ou comme si les acteurs étaient jetés hors de l'ordre temporel et de sa continuité. » (**On Revolution**, p. 206 – notre traduction). Comment cela est-il possible ? Peut-on sensément penser que le temps est discontinu, que l'histoire présente des événements « venus de nulle part », que l'historien doit rendre compte (mais comment ?) de ces discontinuités des processus historiques ? Arendt avance alors la notion de cristallisation. S'interrogeant sur le totalitarisme, sur les camps qui constituent le cœur même du phénomène pour elle, elle fait la réflexion suivante. La notion de camp de concentration est née lors de la guerre des Boers. Il y a eu des camps lors de la période qui a suivi (notamment lors de la Première Guerre mondiale). Les historiens peuvent donc écrire une sorte d'histoire de la notion de camps de concentration. Mais ils se trompent profondément s'ils voient cette histoire comme continue. Le totalitarisme apparaît, avec en son cœur même les camps, comme un phénomène profondément nouveau. Il se trouve que, de manière très malencontreuse, Arendt a intitulé son ouvrage fondamental : « Les origines du totalitarisme ». Par la suite, elle est revenue sur cette erreur et a relié la notion d'origine à celle de cristallisation : « Les composantes du totalitarisme en constituent les origines, à condition que par « origines » on n'entende pas « causes ». La causalité, c'est-à-dire le facteur de détermination d'un processus composé d'événements au sein duquel, toujours, un événement en cause un autre et peut être expliqué par lui, constitue vraisemblablement, dans le domaine des sciences historiques et politiques, une catégorie totalement déplacée et source de distorsion. Par eux-mêmes, des éléments ne sauraient causer quoi que ce soit. Ils ne deviennent les origines d'événements que s'ils se cristallisent soudainement en des formes fixes et définies, et à ce moment-là uniquement. L'événement éclaire son propre passé, mais il ne saurait en être déduit. » (**La nature du totalitarisme**, p. 73). L'événement renvoie forcément au passé – aucun

7. « Tout est toujours la même chose ».

événement ne peut véritablement être sans lien avec ce qui l'a précédé et ce qui lui est contemporain, et, en même temps, l'événement ne tire pas son sens de ce passé, mais de ce qui va suivre : « *Un événement appartient au passé, marque une fin dans la mesure où ses composantes, avec leurs origines situées dans le passé, se trouvent rassemblées en une soudaine cristallisation. Mais cet événement appartient au futur, marque un commencement dans la mesure où cette cristallisation elle-même ne saurait être déduite de ses éléments mais est nécessairement causée par un quelconque facteur relevant du champ de la liberté humaine [...] En toute rigueur, un enchaînement d'événements est une contradiction dans les termes.* » (*La nature du totalitarisme*, p. 74).

L'histoire est l'approche qui est la plus nécessaire à la compréhension de l'action. Le rapport entre les deux est consubstantiel : l'action produit des histoires, comme l'histoire porte sur les actions. L'action, on l'a vu, intervient dans un monde collectif, construit à partir de la divergence des points de vue par la discussion en même temps que son déploiement même crée ce monde collectif, le modifie, faisant advenir des choses nouvelles. Pour Arendt, si l'historien ne voit l'action que sous le prisme des structures, de la causalité et des processus, il se fourvoie.<sup>8</sup>

### *La théorie et l'action en train de se faire : le jugement*

Ainsi Arendt pense-t-elle qu'il est possible d'écrire l'histoire différemment, en donnant leur place aux processus issus de l'action, mais en rendant également compte de la liberté de l'action venant interrompre le cours du temps pour créer du radicalement nouveau par cristallisation. Mais, si l'histoire vient toujours à la fin pour donner un sens à ce qui fut, la théorie peut-elle comprendre le présent, l'action en train de se faire ?

Le risque pour Arendt est que les clichés théoriques ne viennent se nourrir et dans le même temps renforcer les clichés des praticiens. Construire une analyse théorique de l'action suppose au contraire de rompre avec les clichés pour construire un jugement.<sup>9</sup> C'est à Kant, à la *Critique de la faculté de juger* que Arendt a emprunté sa théorie de ce phénomène très particulier qu'est le jugement. Il s'oppose aux pré-jugés et aux clichés du monde des processus. Le jugement consiste en la possibilité de ne pas voir ce qui advient comme un simple cas particulier à ranger sous une catégorie déjà là, à être capable de ne pas appliquer une règle de classement automatique, à prendre du recul par rapport à soi, ses émotions, son intérêt personnel, ses manières acquises et devenues automatiques de penser, pour se décentrer et être en mesure de voir ce qui advient à partir d'un autre point de vue. C'est acquérir, selon la belle expression de Kant qu'elle cite, une « mentalité élargie ». Il s'agit de se représenter ce que pensent les autres et de se forger son propre jugement ou son opinion : « *Je forme une opinion en considérant une question donnée à différents points de vue, en me rendant présentes à l'esprit les positions de ceux qui sont absents ; c'est-à-dire que je me les représente. Ce processus de représentation n'adopte pas aveuglement les vues réelles de ceux qui se tiennent quelque part ailleurs d'où ils regardent le monde dans une perspective différente ; il ne s'agit pas de sympathie comme si j'essayais d'être ou de sentir comme quelqu'un d'autre, ni de faire le compte des voix d'une majorité et de m'y joindre, mais d'être et de penser dans ma propre identité où je ne suis pas réellement. Plus les positions des gens que j'ai présentes à l'esprit sont nombreuses pendant que je réfléchis sur une question donnée, et mieux je puis imaginer comment je sentirais et penserais si j'étais à leur place, plus forte sera ma capacité de pensée représentative et plus valides seront mes conclusions finales, mon opinion.* » (*La crise de la culture*, p. 307). Dans la mesure où le jugement n'est pas la simple application d'une règle à un cas particulier, mais le traitement des cas singuliers en tant qu'ils sont singuliers, l'invention des règles d'interprétation de ce qui est nouveau, la seule base possible est la réflexion à partir des exemples (« la béquille du jugement » disait Kant) non pas pour les ramener à des catégories toutes faites (clichés) mais pour les considérer dans leur richesse propre.

Cette faculté de juger est liée à deux dimensions importantes pour Arendt : le non-conformisme et les relations entre théoriciens et praticiens.

8. Ce qui rejoint Valéry, qu'Arendt a lu : « *A quoi peut servir l'histoire ? – Seulement – et c'est beaucoup – à multiplier les idées – et non à empêcher de voir le présent original – indéductible.* »

9. La troisième partie du dernier livre de Arendt, *La vie de l'esprit*, devait être consacrée au jugement. Arendt a inséré une page dans sa machine à écrire, tapé le titre de cette partie, « le juger », et est décédée d'une crise cardiaque. Il reste d'elle des notes sur ce thème, des conférences, et des passages dispersés dans ses autres livres.

(Suite page 20)

(Suite de la page 19)

**La théorie et l'action en train de se faire : le non-conformisme**

Arendt a vécu la montée du nazisme en Allemagne et elle en a gardé une méfiance profonde pour les intellectuels<sup>10</sup>. C'est leur forme particulière de conformisme qui l'avait frappée dès cette époque. « *Les intellectuels allemands ont également eu leurs théories sur Hitler. Et des théories prodigieusement intéressantes ! Des théories fantastiques, passionnantes, sophistiquées et planant très haut, au-dessus du niveau des divagations habituelles ! J'ai trouvé cela grotesque. Les intellectuels se sont laissés prendre au piège de leurs propres constructions : voilà ce qui se passait en fait et que je n'avais pas bien saisi à l'époque.* » (**La tradition cachée**, p. 238). Au contraire, pour elle : « *Le non-conformisme est la condition sine qua non de l'accomplissement intellectuel.* » (cité in Young Bruehl, p. xxxii).<sup>11</sup> Deux points lui paraissaient essentiels pour rompre avec le conformisme et se construire une capacité de jugement : le fait d'occuper une position de retrait et l'humour.

Dans son discours de réception du prix Sonning, Arendt note : « *En matière de théorie et de compréhension, il n'est pas rare que des individus restés en marge [outsiders], ou simples spectateurs, acquièrent une intelligence plus aigüe et plus profonde de ce qui se passe autour d'eux, que cela n'est possible aux acteurs, absorbés comme ils doivent l'être par les événements.* » (cité in Young-Bruehl, 1999 p. xxv-xxvi<sup>12</sup>). La notion d'extériorité pour le théoricien par rapport à l'action, d'« outsider » était essentielle pour elle. La compréhension repose selon elle sur une non-participation au déroulement de l'action : « *Je pense que l'engagement peut aisément vous mener à un point où vous ne pouvez plus penser.* » [Hill Melvin A. [ed.] (1979) *Hannah Arendt : The Recovery of the Public World*. NY, St Martin Press, p. 333-334, cité in Young-Bruehl, 1999, p. 592). Il s'agit ici de politique. Elle-même avait repris à son compte une expression utilisée par Heinrich Blücher pour la caractériser – « *das Mädchen aus der Fremde* » – la jeune fille d'ailleurs. Sa difficile situation d'apatride était vécue par elle comme une condition de son indépendance, qu'elle maintenait y compris avec la communauté juive (ce qui lui valut des critiques dures et douloureuses, notamment au moment de la sortie de son livre sur Eichmann).

L'humour était la seconde dimension du non-conformisme à ses yeux. Parlant des professeurs allemands, des intellectuels, dans leur rapport au nazisme, elle remarque : « *le fait que les professeurs ne soient pas devenus des héros n'est nullement déterminant ; c'est leur absence d'humour, leur application, leur crainte de manquer le train.* » (**lettre à Jaspers**, 9 juillet 1946, n° 42, p. 95). C'est pour elle le manque d'humour qui fut la caractéristique la plus grave des intellectuels au moment de la montée du nazisme. Une de ses citations favorites est de Pascal : « *On ne s'imagine Platon et Aristote qu'avec de grandes robes de pédants. C'était des gens honnêtes et, comme les autres, riant avec leurs amis ; et, quand il se sont divertis à faire leurs Lois et leurs Politiques, ils l'ont fait en se jouant.* » Pour elle, il faut penser la politique, les événements les plus sérieux, parfois les plus tragiques, en riant : « *J'étais pour ma part effectivement convaincue qu'Eichmann était un clown : j'ai lu son interrogatoire de police, soit 3600 pages, et de très près, et je ne saurais dire combien de fois j'ai ri, ri aux éclats ! Ce sont ces réactions que les gens ont mal interprétées. Et là, je n'y peux rien.* » (**La tradition cachée**, p. 245). Arendt n'a malheureusement pas théorisé le rire, mais il était pour elle quelque chose d'essentiel<sup>13</sup>.

**La théorie et la pratique**

Elle a également peu abordé les rapports de la théorie avec la pratique. Mais il est clair que ces rapports sont liés pour elle à la faculté de juger et au problème du conformisme. Il existe en effet un double danger des relations entre théoriciens et praticiens.

Le premier est le risque de contamination des praticiens par la théorie. « *Le danger est que non seulement [les] théories sont crédibles, du fait qu'elles se fondent sur les tendances perceptibles de la conjoncture présente, mais que d'autre part elles possèdent, du fait de leur cohérence interne, une sorte de pouvoir hypnotique qui leur permet d'engourdir les facultés du sens commun, qui n'est autre chose que l'organe mental qui nous permet de percevoir, de comprendre et de réagir devant la réalité et les faits* » (**Du mensonge à la violence**, p. 110). La théorie peut empêcher le praticien d'exercer sa faculté de juger pour analyser l'originalité de la situation dans laquelle il se trouve en renvoyant au conformisme des intellectuels.

10. Et ce mépris qu'elle laisse parfois éclater, notamment dans une lettre perdue à Karl Jaspers du 29 décembre 1963, reproduite in Young-Bruehl, 1999, pp. 641-644.

11. Quand, dans un congrès, elle trouvait le conformisme étouffant, elle sortait en lâchant : « *this is not a place für meiner Mutter Tochter* » – ceci n'est pas un endroit pour la fille de ma mère.

12. Le discours de réception du prix Sonning a été publié comme prologue de *Responsabilité et jugement*. Je n'ai pas retrouvé la citation dans ce texte.

13. Dans une lettre à Jaspers qui a été perdue, elle pose cette question caractéristique : Spinoza savait-il rire ? Et dans une lettre à Heidegger, elle fait cette remarque : « *A quoi le rire est bon, les hommes ne l'ont visiblement pas encore découvert – peut-être parce que leurs penseurs, qui depuis toujours ont été portés à médire du rire, ont délaissé la question du rire, bien que parfois ici ou là, l'un d'eux se soit creusé la tête sur ses occasions immédiates.* » (*Correspondance avec Heidegger*, lettre du 26 septembre 1966, p. 187).

Le second danger est symétrique. Les théoriciens peuvent perdre leur indépendance de jugement à trop se rapprocher de la pratique. Lorsque Kennedy décida d'inviter régulièrement des intellectuels à la Maison Blanche, Arendt fut apparemment partagée. Dans une lettre à Jaspers (du 1er décembre 1963, n°344, p. 716), elle indique qu'elle apprécie le style Kennedy, notamment dans sa manière d'associer les intellectuels à la réflexion sur la décision, « *cette ouverture aux arts et aux sciences, ce respect pour la vie de l'esprit, cette volonté consciente et conséquente de faire entendre la voix de ceux qu'on appelle les intellectuels dans la sphère de la politique pure, sans les influencer ni les exploiter.* » mais dans une lettre à son amie Mary McCarthy, elle exprime clairement sa crainte : « *Je ne veux pas dire que Kennedy a tort d'inviter ces gens. Au contraire, je pense qu'il a plus ou moins raison, le seul ennui étant qu'il va corrompre tout le monde sans le vouloir.* » (20 mai 1962, p. 203). La corruption dont il s'agit n'est pas de nature pécuniaire, elle porte sur le danger du consensus, de la contamination des opinions et donc du conformisme insidieux : « *C'est [...] à l'homme d'État qu'il revient en définitive de prendre la décision. Or, il ne peut guère la prendre de façon adéquate : il ne peut pas tout savoir. Il doit la prendre en fonction de l'avis des experts qui doivent toujours, par principe, se contredire. N'est-ce pas ? Tout homme d'État raisonnable prend conseil auprès d'experts opposés car il doit voir la question sous tous ses aspects. Au milieu de tout cela, il doit arriver à se faire une opinion et cette opinion est un phénomène hautement mystérieux.* » (*La tradition cachée*, p. 253). Les relations entre théorie et pratique ne peuvent qu'être complexes et en partie mystérieuses.

Si l'on ne veut pas en tout cas que la théorie contamine la pratique par ses clichés, et réciproquement, il faut que les individus qui échangent maintiennent une distance entre eux. Dans cette dimension intersubjective de la formation du jugement, on retrouve le thème de l'amitié. C'est le choix des gens avec qui l'on dialogue, de leur diversité, de leur capacité à soutenir un point de vue original, que dépend la qualité de notre jugement, de l'opinion que nous pouvons nous former, c'est-à-dire la qualité du monde dans lequel nous vivons et qui est ce à propos de quoi nous discutons, et qui de ce fait est entre nous – « *inter-esse* ». Par ailleurs, l'utilité potentielle du théoricien pour le praticien réside, non dans le fait de substituer des clichés théoriques aux clichés pratiques, mais d'aider le praticien à rompre avec l'univers du cliché et du processus, de l'aider à se forger lui-même son jugement, processus proche du travail socratique. Heinrich Blücher, son mari, soulignait la difficulté de la chose dans une lettre à Arendt : « *Je leur parle raisonnablement et je leur prépare des modèles pour qu'ils apprennent à penser ; ils apprennent tout par coeur et y croient.* » (lettre du 17 février 1937, p. 62).

### **Théorie des organisations et gestion**

Aucune transposition des analyses de Arendt au monde des organisations et des entreprises n'est possible. Arendt a élaboré ses concepts, ses notions, en pensant la politique et notamment le monde totalitaire. Le monde organisationnel doit être pensé dans son originalité.

Néanmoins, les analyses de Arendt peuvent sans doute contribuer à ce travail de pensée.

Le monde des organisations est un monde d'instruments de gestion<sup>14</sup>, de processus au sens de Arendt, c'est-à-dire de clichés et d'automatismes de la décision. Plusieurs points peuvent être soulignés. Arendt attire particulièrement l'attention sur l'usure inévitable de ces processus ancrés dans le passé et toujours bousculés par les évolutions du monde. Ses analyses soulignent cette dimension fondamentale d'écroulement constant de ce qui fonctionne sur une base automatique (tout en reconnaissant, on l'a vu, la nécessité et le caractère positif de l'automatisme), la manière dont les processus peuvent décliner, conduire à des réactions en chaîne, mener à des crises qui permettent de revoir les modes de penser et d'agir (à des épiphanies<sup>15</sup>). Par contraste avec le domaine des processus, Arendt a beaucoup travaillé sur l'idée d'innovation – prise en un sens large, déconnecté de la science et de la technologie – c'est-à-dire comme théorie de l'action en tant que novatrice. On peut penser qu'elle a théorisé un modèle de l'action reposant sur un premier temps novateur, assumé par un individu ou un petit groupe, et un second temps associant d'autres individus qui, mécaniquement, vont

(Suite page 22)

14. Berry Michel (1983) & Moisdon Jean-Claude (1997).

15. Dumez Hervé & Jeunemaitre Alain (2006).

16. Hirschman Albert (1967), étudiant les projets innovants dans les entreprises, a montré que les équipes qui les portaient se trompaient généralement systématiquement dans leurs calculs (surestimant les gains attendus et sous-estimant les coûts de développement), et que la réussite réelle d'une innovation venait d'usages inattendus, donc imprévisibles.
17. Des recherches ont eu lieu sur l'amitié dans les organisations, mais portant plutôt sur les équipes au travail – Lincoln James R. & Miller Jon (1979) ; Ackson Susan E., Stone Veronica K. & Alvarez Eden B. (1993).
18. Par exemple, le passage du corset au soutien-gorge, innovation technologique et changement sociétal (portant sur les mœurs et le rapport des femmes au travail) s'est fait lentement. En Français comme en anglais, le mot a précédé la chose : en anglais le mot « brassiere » apparaît en 1904, et le mot « soutien-gorge » en français est attesté la même année. Mais le produit dans sa définition technique (faisant l'objet de séries de brevets) ne sera fixé que quelques dizaines d'années plus tard – voir Riordan Teresa(2004) & Dumez Hervé (2005). Le mot « restaurant » a une connotation ancienne qui le rattache à une dimension médicale lorsque Roze de Chantoiseau l'utilise pour la première fois. Par la suite, il perd complètement cette connotation, et cet oubli des origines marque l'installation de l'innovation – Rebecca L. Spang (2000) & Dumez Hervé (2006). Penser l'innovation suppose un travail de « dégel » sur les mots : « *Le mot "maison" est quelque chose comme une pensée gelée que la pensée doit dégeler, faire fondre, quand elle veut retrouver son sens original.* » (Responsabilité et jugement, p. 198).
19. Akrich Madeleine, Callon Michel et Latour Bruno (1988, p. 6). L'approche de ces trois auteurs n'est pas très éloignée de l'esprit dans lequel Arendt voit l'innovation. Dans une certaine mesure, un parallèle pourrait notamment être fait entre les deux moments de l'action chez Arendt et le modèle tourbillonnaire développé par ces auteurs.

(Suite de la page 21)

modifier du fait de leur implication nouvelle, le contenu de l'innovation et la rendre en partie imprévisible<sup>16</sup>.

Trois remarques peuvent être faites à ce niveau, en tant que voies de recherche possibles dans le domaine des organisations et entreprises.

La première porte sur le rôle de l'amitié dans les organisations, comme facteur de l'action souvent délaissé au profit des notions de réseau ou de confiance, assez différentes<sup>17</sup>.

La deuxième remarque porte sur les effets de génération dans les entreprises. Arendt n'explique pas vraiment d'où vient, chez l'individu ou le groupe novateur, la nouveauté elle-même. L'intention des acteurs doit être prise en compte, tout en étant maniée avec précaution : par définition, les acteurs qui introduisent l'innovation ne sont pas pleinement conscients de ce qu'ils font. Vouloir innover est souvent le meilleur moyen de ne pas changer grand chose. Pour elle, le nouveau ne peut jamais se réduire aux intentions de ceux qui l'ont porté initialement. D'où vient alors le nouveau ? Arendt insiste sur les effets de génération en rappelant que la jeunesse, pour les Grecs, se disait les *néoi*, les nouveaux. Comme Jefferson, qu'elle cite souvent, elle pense que ce sont les générations nouvelles qui introduisent la nouveauté dans le monde. L'innovation réelle serait moins liée à l'intention d'innover qu'à un effet – par définition involontaire – de génération (l'intention des « révolutionnaires » était de restaurer un ordre ancien, des libertés anciennes, dont ils estimaient que le pouvoir s'était éloigné ; mais les nouvelles générations qui s'emparent du pouvoir imposent quelque chose de nouveau, sans le vouloir ni même s'en rendre compte au moment où ils agissent – telle est l'analyse menée dans l'Essai sur la Révolution).

La troisième porte sur les liens entre innovation et langage. Pour Arendt, le phénomène de l'innovation se joue réellement au niveau des mots. Une innovation peut ne pas être reconnue en tant que telle parce qu'elle est rangée sous des catégories déjà existantes, son caractère de nouveauté passant inaperçu. Mais, à terme, elle conduit alors à un changement progressif dans le sens des mots (voir l'analyse sémantique du mot « révolution » qu'opère Arendt). Ou une innovation se traduit d'emblée par l'apparition de mots nouveaux<sup>18</sup>, avant même que le sens définitif de ces mots ne soit compris (l'innovation ne se comprend que par son futur, pas par rapport à son passé). Des travaux de Arendt, on peut déduire qu'une théorie de l'innovation doit passer par une étude du langage.

La question du langage introduit à celle de l'écriture de l'histoire. L'étude des entreprises et des organisations comporte une interrogation sur l'histoire. Histoire, par exemple, de la manière dont les processus ou instruments se mettent en place, ou histoire des stratégies mises en œuvre. Les dérives professionnelles des historiens dénoncées par Arendt – l'insistance sur la causalité, la difficulté à penser la discontinuité et l'innovation, se retrouvent en ce domaine. Trop souvent, les histoires d'entreprise ne sont que des « récits édifiants après-coup »<sup>19</sup> Écrire la dynamique de l'innovation en tant qu'innovation, pour pouvoir la théoriser, suppose une réflexion méthodologique poussée<sup>20</sup>. Dans cette réflexion, la notion centrale chez Arendt de « cristallisation » pourrait constituer une aide intéressante.

Enfin, les travaux de Arendt attirent l'attention sur les relations complexes entre la théorie de l'action et le monde même de l'action. La théorie peut reposer sur les clichés des hommes d'action, et les conforter, comme les hommes d'action peuvent adopter les clichés des théoriciens. Cette double dimension apparaît particulièrement prégnante dans le domaine de la gestion ou de la théorie des organisations où les clichés théoriques et les clichés pratiques ont une tendance naturelle à se renforcer mutuellement. Les conditions d'une proximité avec la pratique – nécessaire à la construction de la théorie – mais combinée avec une distance nécessaire, c'est-à-dire d'une combinaison entre « décalage » et « connivence »<sup>21</sup> apparaissent extrêmement délicates à élaborer. La théorie doit pouvoir aider le praticien à rompre avec ses clichés et se construire un jugement, et, de la même manière, le praticien peut aider le théoricien à rompre avec ses clichés théoriques. Pour ce faire, les différences de points de vue entre les deux doivent être maintenues, en même temps qu'un dialogue explicite et construit doit se créer. Le malentendu, le jeu avec et sur les mots, est peut-être une des dimensions essentielles de ce dialogue, comme le pensait Jacques Girin<sup>22</sup>.

## Bibliographie

- Akrich Madeleine, Callon Michel et Latour Bruno (1988) « A quoi tient le succès des innovations. 1. » *Gérer et Comprendre*, juin, pp.4-17
- Ackson Susan E., Stone Veronica K. & Alvarez Eden B. (1993) « Socialization amidst diversity : the impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. ». *Research in Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 45-109.
- Arendt Hannah (1972) *Du mensonge à la Violence*. Paris, Calmann-Lévy (Pocket/Agora).
- Arendt Hannah (1974) *Vies politiques*. Paris, Gallimard.
- Arendt Hannah (1981) *La vie de l'esprit*. Paris, P.U.F.
- Arendt Hannah (1990) *On Revolution*. NY/London, Penguin Books (First edition Viking Press, 1963. La traduction française, Gallimard, est épuisée).
- Arendt Hannah (1990) *La nature du totalitarisme*. Paris, Payot.
- Arendt Hannah (1993) *La tradition cachée*. Paris, Christian Bourgois, Choix essais.
- Arendt Hannah (1995) *Qu'est-ce que la politique ?* Paris, Seuil-Points Essais.
- Arendt Hannah & Karl Jaspers (1995, trad. fr.) *Correspondance (1926-1969)*. Paris, Payot & Rivages.
- Arendt Hannah & McCarthy Mary (1996) *Correspondance (1949-1975)*. Paris, Stock.
- Arendt Hannah & Heinrich Blücher (1999.) *Correspondance (1936-1968)*. Paris, Calmann-Lévy.
- Arendt Hannah & Martin Heidegger (2001) *Lettres et documents 1925-1975*. Paris, Gallimard.
- Arendt Hannah (2002) *Les origines du totalitarisme/Eichmann à Jérusalem*. Paris, Gallimard/Quarto.
- Arendt Hannah (2005, trad. fr.) *La crise de la culture*. Folio Essais.
- Arendt Hannah (2005) *Responsabilité et jugement*. Paris, Payot.
- Arendt Hannah (2005) *Journal de pensée*. Paris, Seuil. Tomes I & II.
- Berry Michel (1983) *Une technologie invisible ?* Paris, CRG-École polytechnique.
- Dumez Hervé (2005) « La femme, objet d'innovation. » *Gérer et Comprendre*, n°80, juin, pp. 35-41.
- Dumez Hervé (2006) « Comment fut inventé le restaurant » in Proust Isabelle (2006) *Désirs et peurs alimentaires au XXIe siècle. Évolutions et comportements alimentaires, problématiques économiques et responsabilités collectives*. Paris, Presaje/Dalloz, pp. 1-5.
- Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2006) « Reviving narratives in economics and management : towards an integrated perspective of modelling, statistical inference and narratives. » *European Management Review*, Vol. 3, issue 1, pp. 32-43.
- Girin Jacques (1981) « Les conditions concrètes d'une innovation en matière de politique de recherche : l'exemple du Centre de Recherche en Gestion. » *Annales des Mines*, juillet-août, pp. 145-156.
- Girin Jacques (1994) « L'intervention comme jeu de mots : pour une déontologie du malentendu. » Actes du Ve Congrès de l'AGR, « La GRH science de l'action ? », novembre, pp. 51-53. Repris in CRG (2004), pp. 55-60.
- Hirschman Albert (1967, reprinted 1995) *Development Projects Observed*. Washington DC, The Brookings Institution.
- Latour Bruno (1992) *Aramis ou l'amour des techniques*. Paris, la Découverte.
- Lincoln James R. & Miller Jon (1979) « Work and Friendship Ties in Organizations : A Comparative Analysis of Relation Networks. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n°2 , June, pp. 181-199.

20. Pour une approche exemplaire : Latour Bruno (1992).

21. Girin Jacques (1981).

22. « Nous voici donc en présence de trois éléments, le dire, le faire et le savoir, dont il est facile de voir qu'ils n'entretiennent pas les mêmes rapports, s'agissant des protagonistes de l'affaire. Tous les éléments sont alors réunis pour engendrer une pléiade de malentendus. Par exemple, le chercheur croit que le dire du praticien rend compte de son faire, alors qu'il est élément d'une action : c'est l'erreur de degré zéro, bête et fréquente. Le praticien croit que ce que dit le chercheur est fondé sur un savoir, au moment où ce dernier ne fait que tester une idée, rapporter, juste pour voir, un propos entendu, bref, fait son travail d'investigation... Tout cela se complique encore par le fait que les dires des uns et des autres (praticiens et chercheurs), et les dires de l'un et de l'autre statuts (orientés vers l'action ou orientés vers le savoir) circulent, se promènent plus ou moins publiquement, et sont entendus et interprétés par certains à qui ils ne sont pas a priori destinés. Il n'est pas déraisonnable de penser que le principal intérêt de l'intervention du chercheur dans l'entreprise pourrait bien résider dans cet enchevêtrement de malentendus, producteur de résultats imprévus, tant dans le domaine de l'action que dans celui du savoir. Par exemple, la croyance dans un savoir, en réalité inexistant, ou faible, peut produire une action qui actualise ce savoir. Réciproquement, la théorisation d'une pratique imaginaire peut produire un savoir réel. » (1994 ; CRG, 2004, p59-60).

(Suite page 24)

(Suite de la page 23)

Moisdon Jean-Claude (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion, Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Paris, Séli Arslan.

Riordan Teresa (2004) *Inventing Beauty*. New York, Broadway Books

Spang Rebecca L. (2000) *The Invention of the Restaurant. Paris and Modern Gastronomic Culture*. Cambridge (MA), Harvard University Press.

Young-Bruehl Elisabeth (1999, trad fr.) *Hannah Arendt*. Paris, Calmann-Lévy. ■

Hervé Dumez  
PREG — CNRS / École Polytechnique

## Essai sur la théorie morale de Hannah Arendt dans ses implications éventuelles pour l'éthique d'entreprise

Pour F..., sans qui ce texte n'aurait pas vu le jour  
(bien qu'elle en ignore tout !).

Le monde des affaires aime les grands mots. Il en fait de grands remèdes : les scandales se succèdent mais il n'est question que d' « éthique des affaires » ou d' « éthique d'entreprise ». Il faut inventer de nouvelles règles, redéfinir les règles anciennes, renforcer les règles existantes, les rappeler. Le problème est-il bien là ?

Peut-être faut-il voir les choses un peu différemment, ce à quoi Hannah Arendt pourrait aider. Bien évidemment, de grandes précautions doivent être prises. De par son histoire propre, Arendt a tenté de penser le nazisme et le totalitarisme en général. C'est par le procès des SS d'Auschwitz en Allemagne, puis par le procès d'Eichmann en Israël, qu'elle a abordé les questions morales. Les situations propres à l'éthique d'entreprise ne semblent se rapprocher en aucune manière de situations aussi extrêmes. La transposition des analyses apparaît à première vue impossible. Après réflexion, les choses sont moins simples. Ce qui a intéressé Arendt dans le nazisme et le totalitarisme, ce sont des situations dans lesquelles la morale s'est effondrée, non pas avec des criminels nazis convaincus, mais avec des individus très ordinaires : « *La morale s'est effondrée pour devenir un simple ensemble de mœurs – d'us et coutumes, de conventions modifiables à volonté – non pas avec les criminels, mais avec les gens ordinaires qui, tant que des normes morales étaient admises socialement, n'ont jamais rêvé de douter de ce qu'on leur avait appris à croire.* » (**Responsabilité et jugement**, p. 84). Certes, le contexte qu'elle étudie est extrême, mais la situation ne l'est pas. Il est même possible que le caractère exceptionnel de ce contexte permette de mieux placer en lumière des phénomènes généraux. La tentative, en tout cas, mérite d'être menée<sup>1</sup>.

### La capacité d'effondrement des règles et la philosophie morale

La philosophie morale que nous partageons spontanément et qui oriente spontanément notre approche des questions éthiques a été théorisée par Kant. Arendt est philosophe de formation, et toute sa vie elle a lu et relu Kant avec une attention particulière, mais il n'est pas besoin d'être philosophe pour reconnaître les idées essentielles de cette représentation des règles éthiques.

1. Ce n'est pas la première fois qu'elle l'est : voir notamment Nielsen Richard P. (1984) « Toward an Action Philosophy for Managers Based on Arendt and Tillitch. » *Journal of Business Ethics*, vol. 3 ; Issue 2, May, pp. 153-161. Peut-être plus intéressante serait la confrontation avec des démarches ne citant pas Arendt mais présentant des proximités sur certains aspects, comme celle de Albert Bandura – voir par exemple : Bandura Albert (1999) « Moral disengagement in The Perpretation of Inhumanities ». *Personality and Social Psychology Review*, vol. 3, n°3, pp. 193-209. Je remercie Corentin Curchod de m'avoir suggéré ce rapprochement possible.

Elle repose sur deux postulats fondamentaux : « *Nous avons [...] affaire à l'assertion, reprise par tous les philosophes qui ont abordé le sujet, selon laquelle, premièrement, il existe une distinction entre le juste et l'injuste, et que cette distinction est absolue, à la différence des distinctions entre grand et petit, lourd et léger, qui sont relatives ; et selon laquelle, deuxièmement, tout être sain d'esprit est capable d'effectuer cette distinction.* » (**Responsabilité et jugement**, p. 103). Pour Kant, même les individus et les groupes qui choisissent de ne pas suivre la loi morale qu'ils ont en eux, la renforcent même, paradoxalement, en tant que telle : la bande de malfaiteurs sait qu'il est de son intérêt que les autres ne se comportent pas comme elle, mais qu'ils respectent le commandement : « tu ne voleras pas ». Sinon, la bande n'est plus sûre de pouvoir conserver le produit de son vol. Donc, elle enfreint la loi morale consciemment, tout en espérant que les autres la suivront. Les malfaiteurs ne nient donc pas la loi, ils la reconnaissent en tant que telle. Cette représentation ouvre à un autre problème, celui de la distinction kantienne entre moralité et légalité. Il y a des règles dans la société, dans un groupe, dans une entreprise. En général, ces règles sont en conformité avec la loi morale qui a un caractère d'évidence. La légalité consiste à les respecter. Mais, de temps en temps, le sens interne de ce qui est juste et injuste, dont tout individu est porteur, s'oppose au respect d'une règle établie : la moralité peut entrer en conflit avec la légalité. Dans ces cas-là, l'individu connaît une crise de conscience ou un conflit moral en ce qu'il est sommé de choisir entre le respect de ce que lui dicte son sens moral et le respect des règles du groupe auquel il appartient. Il peut choisir d'appliquer à la lettre ce que prescrivent les règles du groupe auquel il appartient, ou de ne pas respecter la légalité et de suivre son sens moral.

Si la loi morale indique clairement ce qui est juste et ce qui est injuste, si elle est présente en chaque individu, si en cas de conflit entre cette règle et les règles admises par le groupe dans lequel l'individu évolue, elle peut s'imposer (sans, bien évidemment, s'imposer automatiquement), d'où vient la possibilité d'un comportement non-éthique et comment y remédier ? Mais surtout, un affaiblissement généralisé de la règle éthique est-il possible ? Kant lui-même a envisagé cette situation : « *Qui a passé sa vie parmi la canaille sans rien connaître d'autre ne peut avoir de concept de vertu.* » (cité in **Responsabilité et jugement**, p. 90). Mais on voit, dans la formulation même, que Kant envisage cette situation comme limite : il faut, pour perdre tout sens moral, avoir passé sa vie avec la canaille, et n'avoir eu aucun autre contact qu'avec ladite canaille, deux conditions extrêmement restrictives.

Si la situation morale dans les organisations relève des analyses de la conception classique telle qu'elle vient d'être énoncée, contre un affaiblissement (forcément transitoire) du sens moral, le remède est alors le rappel de la règle : définissons avec grande publicité des codes de déontologie, mettons-les en avant, affichons-les sur les murs des organisations, que chacun en ait connaissance, et les comportements non-éthiques, même s'ils ne sont pas totalement éliminés, seront limités au minimum.

Mais ce n'est pas ainsi qu'Arendt voit les choses. Pour elle, l'expérience cruciale de la modernité est celle d'un effondrement possible des règles et elle aime à citer sur ce point un passage des mémoires de Churchill : « *Presque rien de matériel ou d'établi que j'ai été formé à croire permanent et vital n'a duré. Tout ce que je tenais pour assurément impossible ou qu'on m'a appris à croire tel s'est produit.* » (**Responsabilité et jugement**, p. 80)<sup>2</sup>. Parmi ces choses établies qui s'effondrèrent furent en effet les règles morales. Cette menace d'effondrement des règles est surprenante du point de vue de la théorie morale classique, on l'a vu. Elle amène Arendt à développer une approche du mal très différente.

### Le mal pour Arendt

Son approche des questions morales repose sur quelques idées centrales : le mal n'a pas de profondeur, on y entre progressivement, les catégories et les mots jouent un rôle central et masquent le rapport à la règle. L'entrée dans le mal n'entraîne aucune crise de conscience.

Dans la conception de la théorie morale classique, le mal a une existence : il est clairement identifiable par chacun, on l'a vu, et il suppose un choix positif éclairé si l'on peut dire. Il est possible de choisir le mal pour le mal, conférant alors à ce dernier une dimension de radicalité. C'est dans une lettre à Gershom Scholem, qui avait violemment attaqué son livre sur le procès

(Suite page 26)

2. « *Scarcely anything material or established, which I was brought up to believe was permanent and vital, has lasted. Everything I was sure or taught to be sure was impossible, has happened.* » cité en anglais in *Journal de pensée*, Tome II, p. 833

(Suite de la page 25)

Eichmann, qu'Arendt a développé sa vision propre : « *A l'heure actuelle, mon avis est que le mal n'est jamais "radical", qu'il est seulement extrême, et qu'il ne possède ni profondeur ni dimension démoniaque. Il peut tout envahir et ravager le monde entier précisément parce qu'il se propage comme un champignon. Il "défie la pensée", comme je l'ai dit, parce que la pensée essaie d'atteindre à la profondeur, de toucher aux racines, et du moment qu'elle s'occupe du mal, elle est frustrée parce qu'elle ne trouve rien. C'est là sa "banalité". Seul le bien a de la profondeur et peut être radical.* » (*Les origines du totalitarisme/Eichmann à Jérusalem*. Lettre à Gershom Scholem du 24 juillet 1963, p. 1358). L'expérience moderne du non-éthique ou du mal est celle de sa banalité. Rien de démoniaque, une réalité familière et quotidienne, qui évolue par contagion (la métaphore du champignon) : pour Arendt, on va au mal très progressivement. En parlant à Scholem des conseils juifs qui traitaient avec les Nazis (le point qui lui valut les critiques les plus virulentes à propos de son livre sur Eichmann), Arendt note : « *Ils ont une véritable excuse : la collaboration avance pas à pas et il était en effet difficile de comprendre qu'était venu le moment où sont franchies les bornes qui n'auraient jamais dû être franchies.* » (cité in Wolfgang Heuer, 2005, p. 93)<sup>3</sup>. La nature du mal est sa banalité, parce qu'il se développe de manière très progressive et insensible, sans qu'on sache exactement où il a véritablement commencé et à quel moment les bornes du supportable ont été franchies. Le mal commence avec l'expérience universelle des petites transgressions quotidiennes, avec lesquelles nous nous arrangeons, puis il s'étend jusqu'au « *skandalon* », mot grec traduisant dans les évangiles le mot hébreu signifiant pierre d'achoppement, quelque chose que l'on ne peut plus oublier, avec lequel il faut vivre sans pouvoir l'effacer, un mal qui atteint l'identité même de l'individu (*Responsabilité et jugement*, p. 136).

Comment s'opère la marche progressive et insensible du mal dans un groupe humain ?

C'est l'analyse des régimes totalitaires qui donne des indications à ce sujet. Trois phénomènes jouent : la catégorisation, la confusion entre les faits et l'opinion et l'usage du langage.

Par la mise en place d'un jeu de catégories nouvelles, les règles peuvent progressivement être changées ou dévoyées. Les nazis furent des spécialistes de ce type d'approche en introduisant des distinctions : juifs allemands/juifs non-allemand, « juifs éminents » (catégorie introduite en 1942), juifs anciens combattants. « *Inutile de dire* », commente Arendt, « *que les nazis eux-mêmes ne prirent jamais ces distinctions au sérieux, pour eux un juif était un juif, mais les catégories jouèrent un rôle même jusqu'à la fin ; car elles contribuèrent à dissiper un certain malaise au sein de la population allemande : seuls les juifs polonais étaient déportés, seuls les gens qui s'étaient dérobés au service militaire, etc. Ceux qui ne voulaient pas fermer les yeux ont dû comprendre dès le début qu'« accorder quelques exceptions afin de pouvoir d'autant plus facilement confirmer la règle générale était une pratique généralisée » (selon Louis de Jong, dans un article fort éclairant intitulé « Juifs et non-Juifs dans la Hollande occupée par les nazis »). Ce qui était moralement si désastreux dans l'acceptation de ces catégories privilégiées était que toute personne requérant qu'une "exception" soit faite pour elle reconnaissait implicitement la règle, mais ce point semble avoir échappé à ces "hommes bons", juifs et non-juifs, qui s'affairaient autour de tous ces "cas d'espèce" pour qui un traitement de faveur pouvait être demandé [...] Étant sollicités pour faire des exceptions qu'ils accordaient de temps à autre, et s'attirant ainsi de la reconnaissance, [ceux qui étaient engagés dans l'entreprise meurtrière] devaient croire, à tout le moins, qu'ils avaient persuadé leurs adversaires de la légalité de ce qu'ils faisaient.* » (*Les origines du totalitarisme/Eichmann à Jérusalem*, p. 1146). L'invention de catégories, leur maniement, peut obscurcir profondément l'appréhension de la distinction entre le juste et l'injuste en même temps qu'elle prépare un glissement progressif (en permettant que certaines actions soient possibles, parce que tombant sous l'effet de catégories nouvelles)<sup>4</sup>.

Le deuxième élément qui peut rendre la règle établie difficile à mettre en œuvre est l'effacement de la frontière entre le fait, l'opinion et l'interprétation. La modernité se caractérise par un scepticisme profond devant la notion de fait brut. Elle a pris l'habitude de considérer que tout est discutable, que tout peut être regardé sous des angles différents, que tout est sujet à opinions diverses et même contradictoires. Dès lors, où est le bien, où le mal, et quand peut-on considérer que les bornes ont été franchies ? Pour Arendt, une anecdote qu'elle aime à citer montre la limite de cette position, et illustre qu'il peut et doit exister des faits brutaux : « *Durant les années 20, Clémenceau, peu avant sa mort, se trouvait engagé dans une conversation amicale avec un représentant de la République de Weimar au sujet des*

3. La lettre citée ne figure pas dans l'édition Quarto du livre sur le procès Eichmann. A l'automne 1951, Arendt a travaillé particulièrement Montesquieu (voir correspondance avec Blücher, pp. 256-257). A ma connaissance pourtant (mais ses notes sur Montesquieu n'ont jamais été publiées), elle n'a jamais cité ce passage de Montesquieu pourtant particulièrement proche de sa conception : « On va au mal par une pente insensible et on ne remonte au bien que par un effort. » *De l'Esprit des lois*, Livre V, chapitre VII.

4. A contrario, le seul pays occupé qui réussit à ne pas tomber dans le mal est celui qui refusa toute distinction de catégories, c'est-à-dire le Danemark. « *Ce qui fut décisif dans toute cette affaire fut que les Allemands ne parvinrent même pas à introduire la distinction extrêmement importante entre les Danois d'origine juive nés au Danemark, qui étaient environ six mille quatre cents, et les mille quatre cents juifs allemands réfugiés, qui avaient trouvé asile dans ce pays avant la guerre et que le gouvernement allemand avait déclarés apatrides [...] les Danois expliquèrent aux responsables allemands que, comme les réfugiés apatrides n'étaient plus des citoyens allemands, les nazis ne pouvaient les réclamer sans l'accord danois. Ce fut un des rares cas où le fait d'être apatride s'avéra un atout, bien que ce n'ait pas été le fait d'être apatride en tant que tel qui sauva les juifs mais le fait que le gouvernement danois avait décidé de les protéger.* » (*Les origines du totalitarisme/Eichmann à Jérusalem*, p. 1184)

responsabilités quant au déclenchement de la Première Guerre Mondiale. On demanda à Clémenceau : «A votre avis, qu'est-ce que les historiens futurs penseront de ce problème embarrassant et controversé ?» Il répondit : «Ça, je n'en sais rien, mais ce dont je suis sûr, c'est qu'ils ne diront pas que la Belgique a envahi l'Allemagne». » (*La crise de la culture*, p. 304). Il y a peu de faits qui apparaissent dans une telle brutalité (et il manque malheureusement souvent un Clémenceau pour les faire apparaître...). Les faits sont généralement matière à opinion, rendant les distinctions entre juste et injuste peu claires. Plus profondément encore, les vérités de fait se heurtent assez facilement au mensonge, particulièrement dans le monde de l'action : « *L'estompement de la ligne de démarcation qui sépare la vérité de fait et l'opinion appartient aux nombreuses formes que le mensonge peut prendre, et dont toutes sont des formes d'action. Alors que le menteur est un homme d'action, le diseur de vérité, qu'il dise la vérité rationnelle ou la vérité de fait, n'en est jamais un.* » (*La Crise de la culture*, p. 318). Arendt note que le mensonge moderne est ainsi profondément différent du mensonge classique : alors que ce dernier portait sur des faits ou des informations cachés, le mensonge moderne porte sur des faits connus de tous, réinterprétés. Il se révèle dans sa configuration extrême qu'est l'idéologie maniée dans les pays totalitaires (voir notamment *Les origines du totalitarisme*, pp. 683-685).



Adolf Eichmann  
à son procès  
1961

Ceci nous amène au troisième point, celui du langage.

Les régimes totalitaires ont pratiqué, sinon les premiers mais du moins sur une échelle inégalée, le travail sur le langage destiné à brouiller les repères des personnes. Les nazis avaient édicté des règles précises (*Sprachregelung*) : par exemple, on ne disait pas « tuerie », mais « traitement spécial », ou on ne disait pas « déportation » mais « réinstallation ». « *L'effet exact produit par ce système de langage n'était pas d'empêcher les gens de savoir ce qu'ils faisaient, mais de les empêcher de mettre leurs actes en rapport avec leur ancienne notion « normale » du meurtre et du mensonge.* » (*Les origines du totalitarisme/Eichmann à Jérusalem*, p. 1101). Le langage employé par un groupe (ou une organisation) peut profondément contribuer à brouiller les repères entre les règles morales simples et les actions des membres du groupe : les mots ayant changé entre-temps, ce qui était moralement interdit hier devient autorisé ou toléré sous une nouvelle appellation.

A partir de l'identification de ces trois points fondamentaux (le jeu autour des catégories, la confusion entre vérités de fait et opinions, le jeu sur le langage), il apparaît que le rapport aux règles morales peut en pratique se trouver dissous dans un groupe au point que ses membres ne fassent plus le lien entre les règles qu'il suivent au jour le jour et les règles morales. Il y a bien des règles de comportement, mais elles relèvent de l'étymologie : comme le note Arendt, morale et éthique viennent du latin « *mores* » et du grec « *ethos* » qui signifient us et coutumes, habitudes (*Responsabilité et jugement*, p. 104). Dans une situation de ce type, qui est la situation de référence, dans lesquelles les règles de comportement sont de simples habitudes, interprétées sous la forme de clichés langagiers, reposant sur des jeux de catégories brouillant le rapport aux règles morales de base, le rappel de ces règles a peu d'effet. Les acteurs ne vivent le plus souvent aucune crise morale : ils suivent les règles en vigueur dans le groupe sans se poser de réelles questions, ils jouent avec les mots et catégorisations pour considérer que leurs comportements sont admissibles et ne posent pas de problème, relevant au pire de la transgression quotidienne. Édicter des codes de déontologie, rappeler des règles de morale élémentaire, peut passer complètement à côté de la pratique, parce que les mots employés transformés en clichés, les catégories mobilisées, les discussions sur les opinions possibles, les habitudes prises, encapsulent le monde de l'action et le protègent de l'irruption des règles morales.

(Suite page 28)

(Suite de la page 27)

### La réponse aux questions d'éthique

Si la capsule du langage, des catégories, des clichés acceptés, ne peut être percée par le rappel (même en fanfare...) des règles éthiques ou autres codes de déontologie, dans quelles conditions un individu pris dans les règles habituelles d'un groupe évite-t-il de faire ce qui est non-éthique ?

L'étude qu'Arendt fit des mécanismes totalitaires, et de la manière dont certains individus choisirent à un moment de ne pas ou plus<sup>5</sup> avoir le comportement attendu d'eux par les autorités – celui d'un rouage qui applique les lois et règlements sans se poser de question – la ramena à Socrate. Le personnage a quelques caractéristiques idéal-typiques : il pose et se pose des questions, en permanence ; il s'interroge sur toutes les vérités admises et partagées, sur tous les clichés ; il possède une voix intérieure (un démon, dit-il) qui, à certains moments, ne lui indique pas quoi faire mais quoi ne pas faire<sup>6</sup>. Analysant Eichmann d'un côté, et ceux qui entrèrent en résistance, même passive, contre le régime totalitaire, Arendt en revient à ces différents points. Les gens qui se désolidarisèrent de la société totalitaire ne le firent pas dans le cadre d'une crise de conscience au cours de laquelle la loi morale leur expliqua, en conflit avec les lois établies par le régime, qu'ils ne *devaient* pas faire quelque chose. Ils formulèrent les choses différemment : il n'y eut pas crise morale (même s'ils eurent peur pour eux-mêmes et leurs proches), il y eut un moment où ils se dirent à eux-mêmes : « ça, tu ne peux pas le faire. » Là est le cœur, pour Arendt, de l'attitude éthique : « *Moralement parlant, les seules personnes fiables dans les moments cruciaux sont celles qui disent : "Je ne peux pas".* » (**Responsabilité et jugement**, p. 107). Ce qui est central pour elle est que le phénomène est socratique au sens où il est négatif. Par exemple, elle estime que les règles religieuses n'ont jamais été déterminantes dans ces comportements : des chrétiens ont participé au régime nazi comme d'autres s'en sont rapidement désolidarisés. Mais l'enseignement des règles chrétiennes n'a pas joué selon elle un rôle déterminant dans les choix de comportement. Ce n'est pas un « tu dois ou tu ne dois pas faire ceci ou cela » qui a pesé, mais un : « tu ne peux pas faire ça, même si tout le monde autour de toi le fait. », ce qui est extrêmement différent : « *Je suggérerais [...] que les non-participants ont été ceux dont la conscience n'a pas fonctionné de cette manière automatique – comme si nous disposions d'un ensemble de règles apprises ou innées que nous appliquerions au cas particulier quand il survient, de sorte que chaque nouvelle expérience ou situation soit déjà préjugée et qu'il nous faille seulement réaliser ce que nous avons appris ou possédons par avance. Leur critère, je crois, était différent : ils se sont demandé dans quelle mesure ils seraient encore capables de vivre en paix avec eux-mêmes après avoir commis certains actes ; et ils ont décidé qu'il valait mieux ne rien faire, non parce que le monde s'en porterait mieux, mais simplement parce que ce n'était qu'à cette condition qu'ils pourraient continuer à vivre avec eux-mêmes. Ils ont donc aussi choisi de mourir quand on les a forcés à participer. Pour le dire crûment, ils ont refusé le meurtre, non pas tant parce qu'ils tenaient fermement au commandement « Tu ne tueras point », que parce qu'ils ne voulaient pas vivre avec un meurtrier – à savoir eux-mêmes. La condition préalable à cette forme de jugement n'est pas une intelligence hautement développée ou une grande sophistication dans les affaires morales, c'est plutôt la disposition à vivre explicitement avec soi, à avoir une relation avec soi, c'est-à-dire à être engagé dans ce dialogue silencieux entre moi et moi-même que, depuis Socrate et Platon, nous appelons en général penser. Cette forme du penser, quoique à la racine de toute pensée philosophique, n'est pas technique et ne concerne pas les problèmes théoriques. La ligne de partage entre ceux qui veulent penser et donc doivent juger par eux-mêmes et les autres, transcende toutes les différences sociales, culturelles ou d'instruction. A cet égard, l'effondrement moral total de la société respectable sous le régime de Hitler peut nous enseigner qu'en de telles circonstances, ceux qui chérissent les valeurs et tiennent fermement aux normes et aux standards moraux ne sont pas fiables : nous savons désormais que les normes et les standards moraux peuvent changer en une nuit, et qu'il ne restera plus que la simple habitude de tenir fermement à quelque chose. Bien plus fiables sont ceux qui doutent et sont sceptiques, non parce que le scepticisme est bon et le doute salutaire, mais parce qu'ils servent à examiner les choses et à se former un avis. Les meilleurs de tous seront ceux qui savent seulement une chose : que, quoiqu'il se passe, tant que nous vivons, nous aurons à vivre avec nous-mêmes.* » (**Responsabilité et jugement**, p. 74-75). Dans le cas Eichmann, au contraire, ce qui frappe Arendt est bien l'incapacité de penser, d'avoir un

5. Sur ce phénomène des individus qui, après avoir réussi à se conformer à l'univers totalitaire, brusquement ne peuvent plus, sur la banalité de la dissidence, voir les *Notes d'un veilleur de nuit* d'Alexandre Zinoviev.

6. « *C'est une voix qui se fait entendre de moi, et qui, chaque fois que cela arrive, me détourne de ce qu'éventuellement je suis sur le point de faire, mais qui jamais ne me pousse à l'action* » (*Apoloogie de Socrate*, 31c & d).

dialogue avec soi-même : tout ce que Eichmann dit est cliché adopté sans aucune réflexion personnelle<sup>7</sup>. Il n'y a même pas de dimension de volonté du mal : « *La triste vérité est que le mal est, la plupart du temps, le fait de gens qui n'ont jamais pu se décider à être bons ou méchants, à accomplir ou non le mal.* » (*Vie de l'esprit*, p. 236). Il s'agit plutôt d'un manque d'enracinement de l'individu par la pensée, de son incapacité à devenir une personne en se souvenant : « [...] *avant tout ne pas oublier ce qu'on a fait, « y revenir », comme l'indique le mot hébreu shuv. Ce lien entre la pensée et le souvenir est particulièrement important dans le contexte qui est le nôtre. Personne ne peut se souvenir de ce qu'il n'a pas pensé en en parlant avec lui-même [...] Penser et se souvenir [...] est la manière humaine d'établir des racines, de prendre sa place dans un monde où nous arrivons tous tels des étrangers. Ce que nous appelons ordinairement une personne ou une personnalité, par opposition au fait d'être un simple être ou de n'être personne, dérive en réalité de ce processus d'enracinement par la pensée.* » (*Responsabilité et jugement*, p. 121)<sup>8</sup>.

### Le retour des questions éthiques

Si les questions éthiques sont occultées dans une capsule d'agir routinier d'une part, et si elles se cachent dans le dialogue qu'un individu a ou n'a pas avec lui-même, comment peuvent-elles ressurgir sur le devant de la scène ? Pour Arendt, ce sont les procès qui ont, après une période de mise en sommeil, réveillé les questions éthiques liées au nazisme. Pourquoi ? « *Les questions juridiques et morales ne sont nullement les mêmes, mais elles ont en commun de traiter de personnes, et non de systèmes ou d'organisations. C'est l'indéniable grandeur du judiciaire de devoir attirer l'attention sur la personne individuelle, même à l'époque de la société de masse, où tout le monde est tenté de se considérer comme un simple rouage dans une machine – que ce soit la machinerie bien huilée d'une énorme entreprise bureaucratique, la machinerie sociale, politique ou professionnelle, ou encore la structure chaotique et aléatoire des circonstances dans lesquelles nous passons tous notre vie d'une certaine manière. Le déplacement presque automatique de responsabilités qui a lieu d'habitude dans la société moderne s'arrête soudainement lorsqu'on entre dans un tribunal [...] Dès lors qu'il s'agit de la personne individuelle, la question qui doit être posée n'est plus : Comment fonctionnait ce système ? mais : Pourquoi l'accusé est-il devenu fonctionnaire dans cette organisation ?* » (*Responsabilité et jugement*, p. 87). L'étude des fonctionnements de la bureaucratie, de la manière dont cette dernière peut transformer les individus en rouage, est évidemment, en tant qu'objet des sciences sociales, tout à fait essentielle. Mais, dans le cadre du procès, elle n'a de portée que sur les circonstances atténuantes ou non. La justice depuis qu'elle existe, c'est-à-dire depuis l'antiquité, juge des individus en cherchant à établir leur responsabilité individuelle. Ce faisant, elle remet sur le devant de la scène la question de l'individu dans son rapport à lui-même, qui est la question éthique. C'est du moins ainsi que Arendt envisage les choses. Et ce fut un point de controverse extrêmement douloureux avec Scholem et d'autres interlocuteurs juifs à propos du procès Eichmann. En aucune façon pour Arendt, le procès Eichmann (qui avait une dimension de mise en scène, sinon de spectacle) n'était pour elle le procès du régime nazi ou le moment solennel au cours duquel les victimes de la barbarie pouvaient enfin témoigner de ce qu'elles avaient subi. Pour elle, il ne fallait pas que la justice déviât de sa tâche propre : juger l'individu Eichmann en tant qu'individu<sup>9</sup>. Il n'y a pas d'opposante plus violente à l'idée du procès « symbole », à l'idée qu'un procès n'est pas celui d'un homme mais d'un système, que le judiciaire est là pour traiter des questions plus générales que le simple jugement d'un individu, façon disfonctionnements de la société, qu'Arendt : « *Si l'accusé est pris pour un symbole et le procès pour un prétexte à soulever des problèmes qui sont apparemment d'un intérêt plus grand que celui de l'innocence ou de la culpabilité d'une personne, alors la logique exige que nous nous inclinions devant la thèse d'Eichmann et de son avocat : il devait être cloué au pilori parce qu'il fallait un bouc émissaire non seulement pour la République fédérale allemande mais aussi pour l'ensemble des événements et ce qui les a rendus possibles – l'antisémitisme, le gouvernement totalitaire, sans oublier l'espèce humaine et le péché originel.* » (*Les origines du totalitarisme/Eichmann à Jérusalem*, pp. 1294-1295).

Dans les sociétés contemporaines, les questions éthiques, qui ont tendance à être occultées, ressurgissent de manière centrale au cours des procès, de manière structurelle. Même si le

(Suite page 30)

7. Parlant d'Eichmann, elle remarque « *son lot plutôt limité de phrases toutes faites* » (*Responsabilité et jugement*, p. 186).
8. Ou encore, dans un texte clair quoique complexe : « *La conscience est, elle aussi, une réflexion après coup. Le témoin (tu testis) – Cicéron) que je porte avec moi ne se fait entendre qu'une fois l'action accomplie, et seulement lorsque je suis en désaccord avec ce que j'ai fait. Penser signifie : imagine ce que tu aurais à dire, dans la mesure où tu serais ton propre témoin, une fois que tu as agi et que l'action est maintenant remémorée, c'est-à-dire l'apparaît. Fais-là apparaître avant qu'elle ait lieu, comme si elle avait déjà eu lieu.* » (*Journal de pensée*, pp. 954-55). On est très loin d'un rapport mécanique à la règle morale.
9. D'où ses réactions, qui peuvent paraître parfois étonnamment dures : « *L'erreur principale – si on peut dire – n'est pas seulement d'oublier complètement Eichmann, son nom par exemple peut ne pas être cité des jours durant (ce qui est typique par exemple : après que l'accusation a posé environ 29 volumes de Hans Franck [gouverneur de Pologne, exécuté à Nuremberg] sur la table du tribunal, Servatius [l'avocat de Eichmann] se lève et demande : le nom d'Eichmann est-il cité dans ces volumes ? Réponse : non), mais les juifs veulent raconter leurs souffrances au monde entier, et ils en oublient qu'ils sont là pour représenter des actes. Il va de soi qu'ils ont plus souffert qu'Eichmann. C'est le centre du problème : vouloir faire d'un procès en même temps une sorte d'inventaire historique. Et, en plus, quelque atroces que ces crimes aient pu être, ils ne sont pas un précédent ; et je ne suis pas la seule, bien d'autres que moi ont aussi le sentiment désagréable que l'essentiel se trouve ramené sous un fatras d'atrocités et de cruautés.* » (*Correspondance avec Blücher*, lettre du 06.05.1961, p. 485).

(Suite de la page 29)

judiciaire a de plus en plus tendance lui aussi à s'en éloigner en sortant du champ de sa compétence exclusive (qui fait sa grandeur) à savoir le fait de se prononcer de manière argumentée et approfondie sur la culpabilité d'un individu ou de plusieurs individus, sans se laisser entraîner dans tout autre débat. Un procès n'est jamais celui d'une entreprise ou d'un groupe de dirigeants : il est celui de personnes dont la culpabilité doit être démontrée. C'est le judiciaire qui, indirectement, fait resurgir les questions éthiques.

### La question de l'éthique d'entreprise

Utiliser Arendt pour essayer de penser des problèmes d'entreprise pose les mêmes problèmes que de mobiliser d'autres philosophes dans un domaine qui n'est pas le leur : on sait combien de bêtises s'écrivent chaque jour sur Foucault, Derrida et même Lévinas dans les revues de gestion. Le domaine de réflexion d'Arendt est celui du politique et des régimes totalitaires. C'est à partir de là qu'elle a abordé les questions éthiques. Il s'agit de cas extrêmes, mais au sens où le contexte est extrême alors que les situations sont banales. Le centre de son apport philosophique est sans doute le lien direct qu'elle établit entre la pensée, comme dialogue interrogatif avec soi-même interrompant le processus de l'agir avec tous ses automatismes<sup>10</sup>, toujours négatif mais préparant l'action future<sup>11</sup>, et l'attitude morale. Pour elle, le fait que le français n'ait pas distingué entre la conscience morale (le fait que je me dédouble pour me juger) et la conscience (le fait que le « je » soit présent à lui-même dans une forme de dédoublement quand il pense) permet de mieux voir le lien entre les deux phénomènes, alors que la séparation ayant eu lieu en anglais (tardivement, note-t-elle), entre « conscience » et « consciousness » ne permet pas de mettre en lumière aussi bien ce lien (**Responsabilité et jugement**, p. 211).

On dira que les questions d'éthique des affaires sont de nature pourtant différente en ce qu'elles portent sur des actes moraux d'une gravité moindre et d'une nature différente parce qu'impliquant essentiellement le rapport à l'argent. Les analyses de Arendt amènent pourtant à voir la question de l'éthique d'entreprise dans son lien direct avec les processus mêmes de décision dans l'organisation : le risque de comportements non-éthiques est, comme le risque de déclin et de disparition de l'organisation, lié à la domination sans partage des automatismes de pensée et d'action. Les clichés trop bien partagés conduisent inévitablement à la disparition des groupes humains (États, sociétés, organisations), comme ils conduisent à un possible dérèglement éthique des comportements. Les individus se comportent selon les habitudes réglées du groupe, sans plus se poser de question. Ils le font d'autant plus facilement que le temps les presse, qu'ils agissent dans l'urgence. Dans cet univers, la réponse au risque n'est pas le rappel de règles qui apparaissent abstraites et pouvoir s'appliquer à leur tour mécaniquement : « *Ceux qui, dans des situations parfaitement normales, en appellent à des normes morales élevées s'apparentent beaucoup à ceux qui invoquent Dieu en vain.* » (**Responsabilité et jugement**, p. 132). La seule véritable réponse est l'entrée dans la pensée : « *arrête-toi et réfléchis* » (idem). Elle passe par un dialogue des individus avec eux-mêmes indépendamment des clichés partagés avec les autres, donc par le rétablissement d'une possibilité de solitude, d'une indépendance de l'individu dans sa faculté de penser et de parler, d'un enracinement en soi-même. Ceci suppose la construction d'un espace dans lequel la critique redevient possible à partir d'une réflexion individuelle en marge du ronronnement des processus automatiques, sachant que ce moment critique est lui-même porteur de risque de paralysie, qu'il faudra surmonter : « *[...] la paralysie de la pensée est double : elle est inhérente au fait de s'arrêter pour penser, à l'interruption de toutes les autres activités, et elle peut avoir un effet paralysant quand vous en sortez et que vous n'êtes plus sûrs de ce qui vous semblait indubitable, alors que vous étiez sans y penser engagés dans ce que vous faisiez. Si votre action consistait à appliquer des règles générales de conduite à des cas particuliers tels qu'ils se produisent dans la vie ordinaire, alors vous vous retrouverez paralysés parce qu'aucune de ces règles ne résistera au vent de la pensée [...] Tous les examens critiques doivent passer par un stade de négation, au moins hypothétique, des opinions et des "valeurs" admises pour découvrir leurs implications et leurs présupposés tacites ; et, en ce sens, le nihilisme peut être considéré comme un danger de la pensée qui est toujours présent [...] Penser est toujours dangereux pour tous les credo et, en soi, ne donne lieu à aucun nouveau credo.* » (**Responsabilité et jugement**, pp. 201-203).

Ce n'est pourtant qu'au prix de ce risque-là que l'on peut éviter les deux risques encourus

10. « *On ne doit pas oublier que le processus de pensée lui-même est incompatible avec toute autre activité [...] Quand on pense, on cesse de faire tout ce qu'on faisait et, tant qu'on est deux en un, on est incapable de faire autre chose que de penser* » (**Responsabilité et jugement**, p. 132). Arendt a été très frappée par cette remarque de Valéry : « *Tantôt je pense et tantôt je suis* » (elle l'a notée dans son *Journal de Pensée*, tome II, p. 900 et dans une lettre à Heidegger du 27 mars 1972 elle écrit : « *Connais-tu la remarque incidente de Valéry : "tantôt je pense, tantôt je suis" ? Il y a là quelque chose de tout à fait vrai.* » — *Correspondance avec Heidegger*, p. 225). Il y a alternance entre le monde de l'agir structuré par l'automatisme et la pensée, mais pas coïncidence.

11. « *Et non seulement cette faculté n'est "bonne à rien" dans le cours ordinaire de nos affaires où ses résultats demeurent incertains et invérifiables, mais elle est aussi en quelque sorte autodestructrice.* » (**Responsabilité et jugement**, p. 192) ; « *le produit dérivé de la pensée est en soi d'importance secondaire* » (**Responsabilité et jugement**, p. 134).

dans les fonctionnements organisationnels : le déclin de l'organisation et la prolifération de comportements non-éthiques sous le même poids des automatismes.

### Appendice : un essai d'illustration

Un cas peut illustrer ce qui vient d'être dit. Il s'agit de l'extrait d'un entretien mené par Colette Depeyre et l'auteur du présent article avec un ancien dirigeant de Boeing. En 2004 éclate un scandale impliquant la firme. Darlene Druyun, ancienne responsable du Département de la Défense pour les achats concernant les forces aériennes (*Air Force's Deputy Assistant Secretary for Acquisition*) qui, dans le cadre de cette fonction, avait signé de très importants contrats en faveur de Boeing (les bombes de petit diamètre et la modernisation de l'avionique des C-130 notamment) est condamnée à neuf mois de prison en octobre 2004 pour avoir favorisé Boeing dans ces appels d'offres et pour s'être fait embaucher ensuite par la firme. La transaction avec le Département de la Justice américain mettant fin à l'affaire coûta en 2006 615 millions de dollars à l'entreprise. La personne interviewée présente les choses ainsi : « J'ai assisté un jour à une réunion des 200 top managers de Boeing au cours de laquelle on nous a présenté Darlene Druyun, venant de rentrer dans la société après avoir appartenu à l'un des départements acquisition du *Department of Defense*. Je me tourne vers mon voisin et je lui fais : « il n'y a pas un problème, là ? Je croyais que c'était interdit. » Il me répond : « non, laisse tomber, il n'y a pas de problème, c'est courant. "It's not a big deal." 365 jours par an, on nous inculquait qu'il fallait être éthique, respecter des règles, faire très attention, et en même temps plus personne ne se préoccupait de ce genre de situation. Cela reflétait une culture. La firme voulait gagner, dominer, gagner tous les contrats. » Le cas illustre la manière dont les automatismes dominent alors même que les règles éthiques sont affichées, répétées, « matraquées » dans l'entreprise, la catégorisation élaborée par les membres de l'entreprise (distinguant entre transgressions ordinaires et « *big deals* » éthiques – cette dernière catégorie étant la transposition anglo-saxonne du « *skandalon* » grec des évangiles) leur permettant de se protéger des crises morales et des règles en « encapsulant » les pratiques devenues courantes, ainsi que la capacité individuelle de continuer à penser, mais en l'absence d'un espace d'échange et de critique, puisque l'échange fonctionne ici sur le mode de l'aparté.

### Bibliographie

Arendt Hannah (1981) *La vie de l'esprit*. Paris, P.U.F.

Arendt Hannah & Heinrich Blücher (1999, trad. fr.) *Correspondance (1936-1968)*. Paris, Calmann-Lévy.

Arendt Hannah & Martin Heidegger (2001, trad. Franç.) *Lettres et documents 1925-1975*. Paris, Gallimard.

Arendt Hannah (2002) *Les origines du totalitarisme/Eichmann à Jérusalem*. Paris, Gallimard/Quarto.

Arendt Hannah (2005) *Responsabilité et jugement*. Paris, Payot.

Arendt Hannah (2005) *La crise de la culture*. Folio Essais.

Arendt Hannah (2005) *Journal de pensée*. Paris, Seuil. Tomes I & II. Paris, Seuil.

Heuer Wolfgang (2005) *Hannah Arendt. Biographie*. Paris, éditions Jacqueline Chambon.

Zinoviev Alexandre (1990) *Notes d'un veilleur de nuit*. Lausanne, l'Âge d'homme. ■

**Hervé Dumez**

PREG — CNRS / École Polytechnique

## Academy of Management 2006 : six jours dans la ville de John Pemberton<sup>1</sup> et de Martin Luther King Jr

### Une histoire de cochon

Imaginons... Un beau jour, je débarque chez vous avec un cochon et je vous dis « ce cochon peut parler ». Vous seriez certainement dubitatif : « ah oui ? Alors qu'il parle ! ». Et là, imaginez, je remue les mains, le cochon regarde, et il se met à parler. « Ah, c'est un beau cas, soumettons-le à une revue scientifique ! » diriez-vous, enthousiaste. Quelle position adopteraient des rapporteurs ? L'alternative est simple : « Ce n'est qu'un cochon. Il faut avoir un échantillon plus large, et là, ce sera représentatif » ou « c'est une observation très intéressante. Mais il manque une contribution théorique ». « Ah mais, ah mais... », vous exclameriez-vous, « ...ce cochon PARLE ! C'est tout de même extraordinaire. C'est une contribution empirique, un cochon qui parle ».

Certes, les neurologues ont une habitude des cas particuliers : des pathologies bien définies – on peut supposer que ce cochon est un cas pathologique – peuvent nous apprendre beaucoup. Les petits échantillons, et même les cas uniques, sont alors facilement justifiables. En gestion, les cas n'ont pas ce statut de « pathologie ». Il faut alors réfléchir à quel statut on doit donner à un cas de gestion.

C'est avec cette petite histoire et ces interrogations lancées par Nicolaj Siggelkow de la Wharton School que s'est ouverte, pour moi, l'Academy of Management 2006 à Atlanta. Avec 6737 participants venant de 71 pays, plus de 3000 papiers présentés et plus de 300 symposium, le centre d'Atlanta était devenu, le temps de quelques jours, comme une cour de récréation pour chercheurs en management qui, la plupart du temps, discutaient « *knowledge, action and the public concern* » (thème de la conférence) dans les trois hôtels réservés pour l'occasion. Avec trois jours de « *workshops* » et trois jours de « *paper session* », chacun avait le temps de naviguer entre les thèmes et trouver ce qui lui convenait.

Mais revenons à notre cochon. Ou plutôt, laissons-là le cochon pour parler de poisson.

### Une histoire de poisson

On raconte que le zoologiste et géologue suisse Jean-Louis Agassiz avait une bien étrange méthode d'enseignement. Il donnait à ses étudiants une boîte en métal contenant un petit poisson et leur demandait de l'étudier sans utiliser d'artifice de quelque nature et sans l'endomager. Les étudiants pensaient qu'il ne s'agissait pas de science mais essayaient de bien faire le travail. A chaque fois qu'ils revenaient vers le maître et que celui-ci leur posait des questions sur le poisson, ils étaient incapables de répondre. Des dizaines d'heures, les étudiants s'échinaient alors sur le pauvre poisson qui leur paraissait de plus en plus répugnant et toujours, ces remarques cinglantes d'Agassiz « vous n'avez pas regardé avec attention ! », « vous avez deux yeux, deux mains et un poisson et vous ne voyez rien ». On raconte qu'un des étudiants s'effondra quand Agassiz lui posa cette question : « Pouvez-vous dire avec certitude que le poisson a deux parties symétriques avec les mêmes organes de part et d'autre ? », « je n'ai même pas vu ça » répondit l'étudiant, « ah, je comprends maintenant à quel point je n'ai rien vu jusqu'ici ! ». Et Agassiz : « c'est beaucoup mieux. Alors vous êtes prêts : laissez-là le poisson, rentrez chez vous, et vous aurez des réponses à toutes mes questions demain matin ». Et en effet, les étudiants ayant laissé le poisson tranquille (enfin !) revinrent avec des réponses très claires aux questions les plus difficiles. La leçon d'Agassiz ? Tous ces étudiants ont pris un crayon le soir chez eux et ont essayé de dessiner, de « revoir », de re-conceptualiser ce poisson. « Le crayon est le meilleur des yeux » disait le professeur.

### Une histoire de perception

Quand Karl Weick de l'University of Michigan raconte cette histoire, c'est pour nous en rappeler une autre : le désastre de Mann Gulch. Son intérêt pour cette tragédie<sup>2</sup> a conduit à faire

1. Inventeur de la formule du Coca-Cola.
2. Karl E. Weick, "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 4 (Dec., 1993), pp. 628-652. *Abstract: The death of 13 men in the Mann Gulch fire disaster, made famous in Norman Maclean's Young Men and Fire, is analyzed as the interactive disintegration of role structure and sensemaking in a minimal organization. Four potential sources of resilience that make groups less vulnerable to disruptions of sensemaking are proposed to forestall disintegration, including improvisation, virtual role systems, the attitude of wisdom, and norms of respectful interaction. The analysis is then embedded in the organizational literature to show that we need to reexamine our thinking about temporary systems, structuration, nondisclosure intimacy, intergroup dynamics, and team building.*

de la mauvaise science – ou en tout cas, c’est ce que peuvent penser beaucoup de gens – puisqu’il n’a pas donné de « loi » qui empêcherait une telle catastrophe et qu’il généralise de manière effrontée à partir de ce cas unique. Pire : il n’a même pas observé lui-même ce cas, puisqu’il n’y était pas. Il a lu, il a interrogé des pompiers, il est allé sur la scène du drame pour vérifier l’histoire mais il n’y était pas.

Pour Karl Weick, le travail qualitatif, et en particulier l’étude de cas, consiste à associer des perceptions avec des conceptions : la conception aide à voir ce que l’on perçoit et la perception donne de la matière à la conception. Comment alors adapter la leçon d’Agassiz à notre propre travail de recherche ?

Cinq conseils. Premièrement, prendre du recul avec le cas en lisant autour ou sur les cas choisis, car cela apporte de la richesse. Deuxièmement, lire avec des théories à portée de mains car les théories aident à aborder la richesse des cas. Troisièmement, comparer avec d’autres cas apporte encore plus de richesse. Quatrièmement, si les choses paraissent simples, c’est que l’on n’apporte pas suffisamment d’attention au cas. Cinquièmement, le crayon est le meilleur œil, mais il faut éviter d’écrire le verbe « être » car il rend aveugle. Ainsi, Dodge de Mann Gulch n’est pas taciturne : il donne des ordres sans explication, il suppose que les gens voient ce qu’il voit, il se méfie des mots, il surestime les compétences de son équipe, etc. Les choses prennent du sens quand elles sont dites, avec une richesse de mots. « Cherchez-vous à prouver quelque chose ? » lance quelqu’un dans la salle. « Non », répond Karl Weick, « si ce n’est l’existence du cas lui-même. Le cœur de mon travail, c’est de trouver des interprétations plausibles. »

### Une histoire de publication

Retour sur terre. John Wagner de Michigan State University et membre du comité de rédaction de ASQ explique comment publier des études de cas dans cette prestigieuse revue. Entre autres, retenons quelques exigences : la question de recherche doit être théoriquement fondée, la méthode doit être suffisamment explicite pour qu’un chercheur extérieur puisse répliquer la recherche, les résultats doivent être empiriquement fondés et les cas doivent parler d’eux-mêmes. Le chercheur doit travailler comme un détective qui essaye de retrouver des causalités derrière un mystère.

### Une histoire de contemplation

Le samedi, un démarrage en douceur s’impose. Je choisis de m’intéresser à l’art comme un outil d’enseignement du management. Il est alors question de méditation, de spiritualité et de création artistique comme mode d’éducation. Des étudiants qui conçoivent eux-mêmes une œuvre d’art seraient, nous dit-on, mieux préparés à comprendre leur place dans le monde managérial auquel ils se destinent. L’étude des poètes, également, donne à voir l’entreprise dans ses aspects humains. Il faut revenir aux valeurs de la contemplation, de l’esthétique et de l’éthique pour former les leaders responsables de demain. Pour cela, il faut soi-même en tant qu’enseignant, faire une introspection pour comprendre ce que l’on attend, parfois inconsciemment, des étudiants. Et ne pas hésiter à bousculer les schèmes établis.

### Une histoire de répartition

Encore un peu planant dans un nuage de fumées douces, je m’aventure chez ceux que je vois comme les hippies de la *business strategy* : les tenants de la « *stakeholder view* ». Mais là, Thomas Donaldson, de University of Pennsylvania, a vite fait d’éteindre les narguilés : la *stakeholder view* est descriptive (comprendre comment les institutions se comportent), instrumentale (comprendre quel X est nécessaire pour obtenir Y) ou normative (comprendre comment le monde devrait être). Sybille Sachs, de la University of Applied Science (Zurich), pose une question fondamentale : comment identifier les parties-prenantes stratégiquement importantes ? La réponse la plus simple consiste à dire que de tels acteurs sont ceux qui contribuent à la capacité de création de valeur de l’entreprise focale, que ce soit de manière directe sur le bénéfice ou indirecte sur le niveau de risque que prend cette entreprise. Joseph Mahoney, de l’University of Illinois, revient sur cette question : l’approche par les parties-prenantes aide à changer les pratiques car elle peut aider à construire une théorie en stratégie d’entreprise sur la distribution de la valeur économique créée dans un écosystème d’acteurs. Mais elle souffre

(Suite page 34)

(Suite de la page 33)

d'une image « hétérodoxe » au sein du champ, ce qui décourage de nombreux doctorants à l'investir. Il faut donc normaliser cette approche en la rattachant à des champs de la micro-économie pertinents, comme la théorie des contrats, des droits de propriété, de l'agence, etc.

« Ne risque-t-on pas alors de perdre ce qui faisait l'essence de la théorie : une vision libertaire du management ? » « Certes » explique Joseph Mahoney « mais faire progresser une théorie suppose de la faire, d'une manière ou d'une autre, rentrer dans un champ établi. On n'a plus le choix : pour opérationnaliser la *stakeholder view*, on doit la rattacher à des problématiques usuelles de stratégie ».

Autre question ? Une main se lève... Brouhaha dans la salle : Edward Freeman lui-même, reconnaissable à sa grande barbe, demande la parole. « *Est-il vraiment utile, demande-t-il, de distinguer entre normatif, descriptif et instrumental ? Pour moi, l'approche par les parties-prenantes, c'est managérial. Le management ne peut-il pas constituer une synthèse de ces trois catégories quand on adopte une approche par les parties-prenantes ?* » « *Il est nécessaire, répond Tom Donaldson, de distinguer entre ces trois approches et surtout, de ne pas les mélanger car elles supposent des approches épistémologiques et méthodologiques différentes.* ».

### A table !

Assez parlé, il est maintenant l'heure de manger. Et Karen Locke du College of William and Mary, propose quelques recettes. Ou plutôt quelques conseils entre le moment où le plat sort du four et le moment où il est servi. Contrairement à ce que l'on peut penser, on ne sert pas directement à ses invités un plat qui sort du four, car ils risquent d'être déçus. On prépare des échantillons du plat que l'on fait goûter à d'autres cuisiniers, on tente de comprendre leur réaction, d'en faire sens et d'ajuster le plat en fonction de ce qui leur paraît intéressant, de ce qu'ils ne comprennent pas, etc. On prépare alors un nouvel échantillon du plat, fidèle à l'esprit originel mais ajusté, et on le soumet au chef cuisinier. Il est important ici de rester fidèle à ses convictions : si l'on aime l'épicé, alors il faut faire de l'épicé sans essayer de séduire les amateurs de douceur. Ensuite, les commentaires du chef cuisinier supposent de retravailler le plat, même si l'on est en désaccord avec certaines de ses suggestions. Ajuster est alors le maître mot. Enfin, il ne faut pas oublier qu'un plat n'est jamais terminé : il est servi.

Lundi, la conférence commence pour de bon, avec les « *paper sessions* ». Il y sera question, pour moi, de dynamique de marché.

### Dynamique des marchés et chaînes de valeur

Un marché dont la dynamique paraît intéressante est celui de l'informatique. Toute la valeur du marché était, dans les années 60, concentrée dans les mains de quelques grosses entreprises. En trois décennies, cette valeur a explosé entre de multiples acteurs oeuvrant dans des secteurs très différents et a augmenté continuellement au cours de cette période. La question que se pose Carliss Baldwin, de Harvard University, est la suivante : pourquoi n'assiste-t-on pas à une stabilisation du secteur autour de quelques géants ? La réponse qu'elle donne mobilise la notion de connaissance architecturale. L'idée est la suivante : tout marché est le fruit de connaissances développées au cours du temps et ayant donné naissance à des produits. L'informatique est ainsi née de connaissances multiples qui ont donné naissance à de multiples produits complémentaires et indépendants. L'architecture de la connaissance en informatique, comme celle du marché qui en découle, est caractérisée par une grande modularité. Pour Carliss Baldwin, cette structure modulaire du marché explique à la fois l'explosion de la valeur totale créée par l'industrie entre de multiples acteurs et aussi son augmentation. Autrement dit, l'architecture de la connaissance à l'origine d'un marché conditionne la dynamique de la création de valeur de ce marché. On assiste alors à des stratégies de capture de valeur qui sont également des stratégies de capture des connaissances « goulot d'étranglement », c'est-à-dire des connaissances qui conditionnent l'utilisation des autres modules de connaissances<sup>3</sup>.

Les stratégies de capture de valeur concernent aussi bien une concurrence au niveau des produits qu'au niveau des ressources : contrairement à ce que la théorie des ressources suppose, les différences entre les firmes ne sont pas le fruit d'une supposée idiosyncrasie initiale mais d'une lutte acharnée pour l'appropriation des ressources et la « *customization* » de ces ressource-

3. Baldwin, Carliss Y., and Kim B. Clark. (2006) "Modularity in the Design of Complex Engineered Systems." In *Complex Engineered Systems: Science Meets Technology*, edited by Ali Minai, Dan Braha and Yaneer Bar Yam. New England Complex Systems Institute Series on Complexity. N.Y et Baldwin, Carliss Y., and Kim B. Clark. "The Architecture of Participation: Does Code Architecture Mitigate Free Riding in the Open Source Development Model?" *Management Science* (à venir).

ces par chaque acteur pour éviter toute imitation par les concurrents. Ce processus coûteux de différenciation en interne par des ressources achetées sur le marché est un des domaines de recherche de Michael Jacobides de la London Business School<sup>4</sup>.

La théorie des ressources, justement, est-elle encore utile pour comprendre la dynamique des industries ? Pour Jay Barney, de Ohio State University, il est déjà impressionnant qu'un papier théorique écrit en 1982 ait eu une telle descendance, avec une recherche croissante de rigueur par rapport à l'article initial, des tests empiriques nombreux et des affinements théoriques de plus en plus sophistiqués. Il est évident, selon l'initiateur de cette théorie, qu'elle est appelée à évoluer vers des modèles incorporant à la fois l'offre et la demande, l'hétérogénéité et l'imitabilité, l'équilibre et l'évolution, l'entreprise focale et ses « *stakeholders* ».

Il reste donc beaucoup de choses à apprendre sur la dynamique des marchés. En particulier, il nous faut encore explorer le lien entre chaîne de valeur et marché : les changements dans les chaînes influent la manière dont le travail est divisé sur le secteur. Plus précisément, la division du travail est la conséquence de luttes stratégiques intenses entre les différents acteurs du secteur, à tous les niveaux de la chaîne. On peut ainsi définir une architecture du secteur liée à la chaîne de valeur « globale » du secteur et affiner la notion d'avantage concurrentiel par l'adjectif « architectural ». Michael Jacobides présente un stimulant outil de mapping dynamique sectoriel appliqué au secteur du PC, montrant l'évolution des positionnements des différents acteurs sur une chaîne de valeur sectorielle elle-même en évolution permanente.

Sur ce même thème, Kathleen Eisenhard, de Stanford University, s'interroge sur la manière dont les entreprises font évoluer les marchés, et en particulier sur la différence entre les firmes en place et les firmes nouvellement créées par un entrepreneur : dans quelle mesure une firme en place peut-elle créer un marché nouveau ? Quelle différence avec le cas où un entrepreneur innove et crée ainsi un nouveau marché ? Faut-il être innovateur pour créer un marché ? Comment expliquer que beaucoup d'acteurs veulent façonner le marché à leur avantage et que peu d'entre eux y parviennent ?

Le changement est-il endogène ? Anita McGahan de Boston University, discutante lors d'une session, pose cette question et montre que ToysRUS ou Microsoft manipulent la structure de leur marché à leur propre avantage. Par ces manipulations, ils catapultent toute l'industrie dans de nouvelles trajectoires.

### D'autres questions...

D'autres questions ont été posées durant ces sessions, trois jours durant. Retenons :

- Selon quelles dimensions l'évolution dans le traitement des « *stakeholders* » influence-t-elle l'évolution de la chaîne de valeur et ainsi de tout un secteur ? Peut-on, d'ailleurs, identifier un chemin type dans l'évolution des relations *stakeholders* - firme focale ?<sup>5</sup>
- La dynamique se traduit dans les relations faire et faire-faire inter-entreprises et donc dans la définition des frontières des firmes. Mais la dichotomie usuelle suffit-elle pour comprendre la manière dont se dessinent les frontières ? Comment les frontières des firmes et les frontières des secteurs évoluent ensemble ?<sup>6</sup>
- Pourquoi les progrès dans les systèmes d'information n'entraînent pas systématiquement une désintermédiation des échanges et ainsi un raccourcissement de la chaîne de valeur ?<sup>7</sup>
- Pourquoi le commerce équitable aboutit-il à une désintermédiation de la *supply chain* ? Dans quelle mesure cette désintermédiation est créatrice de valeur pour les producteurs, pour les firmes multinationales du secteur et pour le client final ?<sup>8</sup>

On dit parfois que la motivation des chercheurs tient plus aux questions qu'ils peuvent se poser qu'aux réponses qu'ils espèrent donner. Si cela est vrai, les habitants d'Atlanta, qui ont vu repartir, parfois avec les badges encore accrochés à leur chemise, les milliers de participants à la conférence ont dû remarquer dans leurs yeux ou leurs sourires comme une envie d'en découdre, une motivation renouvelée. Mais, habitués par leur histoire aux personnages portés par l'ambition ou les idéaux, ils se sont certainement dit « c'est la magie d'Atlanta qui a opéré ». ■

**Corentin Curchod**  
Université Paris I

4. M.G. Jacobides, S.G. Winter and S.M. Kassberger, 2006. "A Marshallian Model of Efficiency Profits", Working Paper, London Business School and the Wharton School, July.
5. "A Dynamic Model of Stakeholder Management", papier présenté par Michael Johnson-Cramer de Bucknell University et Shawn Berman de Santa Clara University.
6. "Problems Deciding: How the Make or Buy Decision Process Leads to Transaction Misalignment", papier présenté par Matthew Bidwell de l'INSEAD.
7. "Bits Bite Back: Lessons on Boundaries & Technology from the Failed Reinsurance Disintermediation", papier présenté par Nikolaos Pisanias et Michael Jacobides de la London Business School
8. "Advancing Fair Trade through Supply Chain Disintermediation: Ethical and Economic Perspectives", papier présenté par Jonathan P. Doh de Villanova University.

## Notes de séminaires

Le 18 mai 2006, le séminaire AEGIS accueillait Catherine Voynet Fourboul, maître de conférences à l'Université Panthéon-Assas Paris II.

## L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur (ADQAO)

La première remarque est fondamentale : l'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur se distingue très nettement de l'analyse de contenu. Les deux démarches sont très différentes. L'ADQAO consiste à essayer de trouver du sens par delà le simple traitement des mots.

### Présentation générale de la démarche

L'approche ADQAO est traitée en référence à trois courants : la « *grounded theory* », les méthodologies de démarche qualitative et l'assistance par ordinateur. Il serait dangereux de se préoccuper du volet technique (assistance par ordinateur) avant de penser la méthodologie. Donnons tout de suite les références fondamentales dans ces trois domaines.

Côté « *grounded theory* », pour le chercheur débutant, la grande référence reste : Strauss Anselm & Corbin Juliet (1990) *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications, et aussi Strauss Anselm & Corbin Juliet [eds.] (1997) *Grounded Theory in Practice*. London. Sage Publications.

Côté recherche qualitative, voir Huberman Michael A. & Miles Matthew B. (2003) *Analyse des données qualitatives*. Louvain-la-neuve, de Boeck, ainsi que Flick Uwe (2002) *An introduction to qualitative research*. London, Sage, qui est fondamental.

Sur le plan de l'assistance par ordinateur, deux références Fielding Nigel G. & Lee Raymond M. (1998) *Computer analysis and qualitative research (new technologies for social research)*. London, Sage, et Kelle Udo [Ed] (1995) *Computer-Aided Qualitative Data Analysis - Theory, Methods and Practice*. London, Sage.

Quels sont les objectifs de l'ADQAO ?

1. Structurer des données et rendre compte du caractère « vivant » de la recherche de façon organisée.
2. Trouver des régularités, des logiques d'articulation entre concepts ou idées pour produire une synthèse.
3. Isoler, bâtir, définir des concepts in vivo, la proximité des idées conduisant à la conceptualisation.
4. Traiter à la fois les cas et les variables. C'est ce que permettent de faire les logiciels. L'approche par le cas permet d'être proche de la réalité du terrain. En même temps, le chercheur doit aller plus loin et passer du discours incarné à une expression de la réalité plus conceptuelle. Cette prise de recul passe plus facilement par un travail sur les variables.

Qu'apporte le logiciel par rapport aux méthodes manuelles ?

Il est parfaitement possible d'opérer manuellement et beaucoup de chercheurs le font. Mais le volume des données est tel qu'il est souvent difficile de tout coder et que l'on perd beaucoup de données dans le traitement à la main. Beaucoup de temps est également perdu en rapprochement de données identiques.

Le logiciel permet une plus grande proximité avec les données, d'autant que le travail de retranscription fait écho au codage assisté par l'ordinateur. Il offre une grande flexibilité : par

exemple, les catégories peuvent être facilement fusionnées ou au contraire dégroupées. Surtout, il permet de gérer un plus grand nombre d'idées (les chercheurs américains considèrent qu'il ne faut pas dépasser 500 codes – ce qui est déjà énorme – mais on peut gérer de l'ordre de plusieurs centaines de codes). Un autre avantage est que l'on peut assez facilement passer du qualitatif au quantitatif. Les résultats sont quasi-instantanés. Enfin, les concepteurs de logiciels affirment que le travail de groupe autour des données est facilité. Mais dans la pratique se posent des questions d'ordre organisationnel qui placent cette ambition au rang du défi. On peut être un peu sceptique sur ce point, mais il s'agit sans doute d'une ligne de front pour le développement des logiciels d'autant que cet aspect constitue une attente réelle des chercheurs qui n'est pas suffisamment développée au plan de la conception des logiciels.

### Le codage

Le codage a une finalité théorique : il s'agit de développer des catégories et de repérer des liens entre ces catégories. Ceci est difficile à expliquer, à enseigner, mais facile à comprendre dès qu'on le pratique. Insistons sur un point : le logiciel fournit une « assistance » – c'est le chercheur qui conceptualise. Notamment, le codage est dépendant de l'identification d'une problématique. L'idée est de faire émerger des catégories-clefs. Il est possible d'opérer des codages thématiques qui consistent à constituer des groupes définis a priori. En ressources humaines, par exemple, on peut faire des groupes de catégories de personnel, ou regrouper par sites. Ne dérive-t-on pas alors dans une démarche hypothético-déductive ? Oui et non. On dispose d'un cadre théorique (ce qui rapproche de l'hypothético-déductif) et, en même temps, la pratique montre que beaucoup de choses inattendues émergent, qu'il y a des surprises, ce qui est l'intérêt de la démarche qualitative.

Concrètement, chaque « incident » apparaissant dans les transcriptions d'entretiens est codé. Le terme d'« incident » est assez peu défini dans la littérature, mais il est assez clair en pratique : il recouvre « une expression verbale achevée d'une attitude ou d'actes achevés d'un individu ou d'un groupe ». Le travail de codage est déjà un travail comparatif puisque lorsqu'on est tenté de coder un incident avec un code déjà utilisé, on compare cet incident à ceux qui ont été codés de la même manière et on s'interroge à la fois sur l'incident et sur le code : cette double interrogation amorçant le travail de catégorisation. Ce travail se concrétise par l'écriture de « mémos » : le chercheur met sur le papier les idées qui lui viennent à l'occasion de ses interrogations. Le logiciel intègre les mémos.

Le codage simple se double d'un codage hiérarchique ou codage axial : on peut relier des catégories « filles » à une catégorie « mère », un axe auquel se rapportent les autres catégories.

Le travail théorique se poursuit lors du codage sélectif sur la concentration autour de la catégorie-clef, sur le travail des liens entre la catégorie clé et les autres catégories.

### La publication

Elle reste un problème. Le chercheur dispose de données codées, de mémos et de théories, et il doit présenter le tout. Une solution consiste souvent à publier deux papiers : un de méthodologie sur le maniement des données, le processus de conception, d'analyse, d'organisation, le choix du logiciel et la catégorisation et l'autre sur les résultats et le contenu théorique de la recherche. On peut considérer qu'un chercheur ou un doctorant devrait toujours fournir une grille de saturation de ses catégories, ce qui est assez simple à faire mais nécessaire : pendant le codage, lorsque aucun concept nouveau n'apparaît, on peut considérer qu'on a saturé les catégories. Il convient également de travailler par codage extraction selon l'indexation des catégories obtenues et de faire apparaître certains verbatim à l'appui des catégories (mais sans surcharger, on risquerait de s'appesantir sur une forme de codage primaire au détriment de la conceptualisation, de la construction théorique).

Pour conclure, notons qu'il existe plusieurs types de logiciels disponibles sur le marché, et que le choix dépend des orientations épistémologiques retenues. La présentation qui a été faite repose plutôt sur l'utilisation de NUD\*IST. Mais, d'autres approches, portant par exemple sur la recherche de cartes cognitives, sont possibles (logiciel Decision Explorer).

(Suite page 38)

*Question : L'approche que vous avez présentée n'est pas complètement fidèle à l'orientation première de la théorisation ancrée (orientation première qui a d'ailleurs été abandonnée au fil du temps et par Strauss dans ses travaux avec Corbin, et par Glaser de son côté) qui reposait sur l'idée de coder, donc de catégoriser à partir du matériau brut ; vous présentez en effet une approche qui repose sur des sortes de préclassifications, de pré-catégories. Ce faisant, est-ce que l'on ne se retrouve pas in fine avec des catégories qui devraient être issues du matériau mais qui sont en fait issues du chercheur ?*

*Réponse* - La question est compliquée, mais la réponse finalement assez simple. Tout d'abord, l'idée que l'on puisse aborder le matériau sans pré-catégories, vierge de toute idée, est naïve. Ce n'est jamais comme cela que les choses se passent. Le chercheur a toujours des idées quand il commence une recherche et quand il va sur le terrain. Cependant ses idées sont beaucoup plus réduites qu'il n'y paraît, si l'on prend l'exemple du nombre des pré-catégories par rapport à celui de l'ensemble des catégories finales obtenues, on obtient généralement un ratio de 10 %. Cela montre l'ampleur de la découverte. On se situe davantage à un niveau d'exploration qu'un niveau d'exploitation. Il y a toujours – fort heureusement – des surprises venant du codage du matériau, des catégories qui émergent. Donc, la question posée est plus théorique que pratique : en pratique, le travail de théorisation repose toujours sur une tension, une articulation, entre des catégories, des interrogations, apportées par le chercheur, et des catégories qui émergent du matériau. Beaucoup de chercheurs, en France surtout, estiment que pour éviter les biais, sortir de cette situation dans laquelle le chercheur risque de retrouver dans son matériau les catégories qu'il y a lui-même placées sans trop s'en rendre compte, il faut pratiquer le double codage. Je suis personnellement assez sceptique. La seconde personne ne va pas tout coder. Elle va se contenter de coder des petits bouts de matériau et de confronter ce second codage à celui effectué par le chercheur. C'est un investissement dérisoire et très superficiel. En effet, comme je l'ai dit, le travail de codage suppose de la part du chercheur une imprégnation de son matériau, un travail de comparaison fine au moment du codage entre les incidents qui sont codés ou non de la même manière, une interrogation qui naît entre cette comparaison des incidents entre eux et leur regroupement dans une même catégorie ou dans des catégories différentes. L'imprégnation de l'ensemble du matériau et ce travail de comparaison fine, qui est à la base même du codage, sont impossibles au second codeur. Le double codage ne me paraît pas être une réponse très adéquate au problème posé.

Le double codage me semble en revanche très pertinent dans le cas d'un véritable travail en équipe, où deux chercheurs progresseraient concomitamment du début à la fin du codage. Même si le travail est ralenti dans ces conditions, il me semble qu'une telle démarche peut présenter une fiabilité intéressante avec toutefois le risque qu'une influence réciproque entre les deux chercheurs suscite une interprétation biaisée.

Le travail de catégorisation a toujours un aspect subjectif et, en même temps, les surprises qui viennent du codage du matériau permettent une objectivation sans qu'il y ait besoin de recourir à un point de vue donné par un autre codeur, qui lui a le désavantage de ne pas connaître le matériau aussi bien. ■

*Hervé Dumez*  
*PREG — CNRS / École Polytechnique*

**Judi 30 novembre 2006 - 14h00 à 16h30**  
**AX - 5 rue Descartes 75005 PARIS**

**Denis Galligan**

(Oxford University, Centre for Socio Legal Studies)

---

**Law and socio legal perspective.**  
**A Lawyer's view on rules**

**D**enis Galligan, directeur du Centre for Socio Legal Studies de l'Université d'Oxford et auteur d'un livre de synthèse à paraître en septembre 2006 (*Law in Modern Society*), présentera le point de vue du juriste sur la question de la nature des règles et de leur fonctionnement.

Cette séance est la première d'une série de séminaires AEGIS consacrée à cette question et coordonnée par Jean-Baptiste Suquet (PREG-CRG).

---

(Le papier est disponible pour ceux qui assisteront au séminaire)  
Contact : [michele.breton@shs.polytechnique.fr](mailto:michele.breton@shs.polytechnique.fr)

## Programme des prochains séminaires AEGIS



### 2006

#### **Jeudi 23 novembre (14h00 à 16h30)**

« What Talking Tells us: Knowledge, Organizations, and Shop Floor Ethnographies »

- Paul Duguid (*SIMS - Berkeley*)

#### **Jeudi 30 novembre (14h00 à 16h30)**

« Law and socio legal perspective. A Lawyer's view on rules »

- Denis Galligan (*CSLS - University of Oxford*)

### 2007

#### **Jeudi 11 janvier (14h00 à 16h30)**

« La question des règles : le point de vue de l'économiste. »

- Olivier Favereau (*Forum – Université Paris-X*)

#### **Jeudi 25 janvier (14h00 à 16h30)**

« Value creation, value appropriation, industry architecture and the frontier of the firm »

- Michael Jacobides (*London Business School*)

Responsable de la publication : Hervé Dumez  
 Rédaction : Caroline Mathieu - Colette Depeyre  
 Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton