

## Penser l'action par les excuses

(accompagné d'un plaidoyer pour un programme d'étude des excuses organisationnelles)<sup>1</sup>

Hervé Dumez

CNRS / École Polytechnique

L'action constitue l'objet d'analyse fondamental des chercheurs en sciences sociales (gestionnaires, sociologues, politistes, psychologues, économistes même peut-être). Il s'agit par ailleurs d'une des réalités les plus banales et les plus universelles, les plus évidentes. Mais peut-on la penser, et si oui, comment ?

Sur ce thème, John Langshaw Austin a écrit un texte aussi étrange que profond (Austin, 1979).

En 1955, il est invité à Harvard pour y donner les William James Lectures. Cette série de conférences va rester dans l'histoire de la pensée (*How to do things with words* ou *Quand dire c'est faire*, en français). Elle introduit en effet la notion de performativité du langage. Austin ajoute un séminaire sur les excuses, qui marque également les participants<sup>2</sup> mais est un peu moins connu et cité. En un mot, Austin pense que nous ne savons pas ce qu'est l'action, et que le bon moyen pour comprendre ce qu'elle est consiste à analyser la manière dont s'excusent les acteurs.

On comprend, s'il a raison, que les excuses faites par les entreprises sont susceptibles d'éclairer la manière dont on peut considérer qu'elles agissent.

### Qu'est-ce qu'une action ?

Austin va montrer que la notion apparemment très banale d'action est tout sauf évidente. Il se demande :

[...] what is meant by, and what not, and what is included under, and what not, the expression « doing an action » or « doing something » (p. 178)

En réalité, la notion est hautement abstraite. *Grosso modo*, de la même manière qu'une chose est à peu près tout ce qui relève d'un nom, une qualité tout ce qui relève d'un adjectif, une action est définie par tous les verbes qui admettent pour sujet la première personne. Du coup, éternuer ou gagner une guerre tombent dans la même catégorie. Mais est-ce que penser une chose, dire quelque chose, essayer de faire quelque chose, sont des « actions » ? Il semble qu'on ait, quand on parle d'action, une idée assez vague et rassurante (« *vague and comforting* » – p. 178), celle selon laquelle une action est liée à des mouvements physiques de tout ou partie de notre corps. Mais, bien évidemment, rien n'est aussi simple. Et, en abordant la question de l'action, il convient précisément de rompre avec les vues simples.

1. Je remercie Magali Ayache, Julie Bastianutti, Anni Borzeix et Marie-Rachel Jacob pour leurs remarques. Je suis bien sûr seul responsable des erreurs que ce texte peut comporter.

2. Dont Stanley Cavell qui raconte cette expérience dans son autobiographie (Cavell, 2010, pp. 320-326). Il note notamment ceci : « *Rarely in a lifetime can one know intellectual gratitude of the kind I felt for Austin after his first seminar meeting on the subject of excuses* ». (p. 325) Cela dit, il semble que Austin, lisant le texte de ses conférences, ait fait fuir une bonne partie de son auditoire...

[...] we need to realize that even the « simplest » named actions are not so simple – certainly are not the mere makings of physical movements, and to ask what more, then, comes in (intentions? conventions?) and what does not (motives?), and what is the detail of the complicated internal machinery we use in « acting » – the receipt of intelligence, the appreciation of the situation, the invocation of principles, the planning, the control of execution and the rest. (p. 179)

S'intéresser aux excuses est un bon moyen de rompre avec la vision simple de l'action.

### **Qu'est-ce qu'une excuse et pourquoi étudier les excuses pour comprendre l'action ?**

Pour comprendre l'action, c'est aux excuses qu'il faut s'intéresser. En pratique, elles sont quelquefois difficiles à démêler des justifications. Mais il faut clairement maintenir cette distinction sur le plan conceptuel.

Il y a des situations (Austin n'en parle pas) dans lesquelles l'action ne se remarque pas. Et il y a des situations où l'action d'un agent fait problème aux yeux des autres. Pour défendre sa conduite, cet agent a diverses solutions. Il peut expliquer qu'il n'a pas fait l'action en question. Il peut produire une justification, c'est-à-dire expliquer aux autres qui s'interrogent qu'il a eu raison de faire ce qu'il a fait, même si en apparence on pourrait lui donner tort :

One way of going about this is to admit flatly that he, X, did do that very thing, A, but to argue that it was a good thing, or the right or sensible thing, or a permissible thing to do either in general or at least in the special circumstances of the occasion. To take this line is to *justify* the action, to give reasons for doing it: not to say, to brazen it out, to glory in it, or the like. (p. 176)

Se justifier, c'est se positionner en tant qu'acteur vis-à-vis de son action comme : j'ai fait A, A apparaît aux yeux des autres comme une action inappropriée, je leur explique qu'il faut dissiper cette apparence en leur donnant les raisons pour lesquelles cette action est bien appropriée. Je portais le plateau du thé et je l'ai laissé tomber. J'explique que je l'ai fait volontairement, pour détourner l'attention du sujet de conversation qui venait d'être abordé : Y commençait à expliquer à W qu'il venait de croiser Z en venant, alors que Z avait expliqué à W qu'il était en déplacement. L'action de lâcher le plateau, qui pouvait paraître très inappropriée, était en réalité parfaitement appropriée.

Maintenant, je peux présenter des excuses : je n'explique pas que l'action était appropriée, je reconnais qu'il y a eu un raté dans ma façon d'agir, et j'essaie de m'en tirer. J'ai lâché le plateau du thé mais cela peut se comprendre : au moment où je l'ai pris, j'ai découvert qu'une énorme guêpe était posée sur une tasse.

Analyser les excuses peut permettre deux choses : visualiser la machinerie de l'action à travers ses ratés et amorcer une classification des actions.

First, to examine excuses is to examine cases where there has been some abnormality or failure: and as so often, the abnormal will throw light on the normal, will help us to penetrate the blinding veil of ease and obviousness that hides the mechanisms of the natural successful act. It rapidly becomes plain that the breakdowns signaled by the various excuses are radically different kinds, affecting different parts or stages of the machinery, which the excuses consequently pick out and sort out for us. Further, it emerges that not every slip-up occurs in connexion with everything that could be called an « action », that not every excuse is apt with every verb—far indeed

from it: and it provides us with one means of introducing some classification into the vast miscellany of « actions ». If we classify them according to the particular selection of breakdowns to which each is liable, this should assign them their places in some family group or groups of actions, or in some model of the machinery of acting. (p. 179-180)

Aborder la question de l'action via celle des excuses permet aussi de lever des problèmes lourds de la philosophie, ceux de la liberté et de la responsabilité notamment. La liberté n'est pas une caractéristique de l'action, par exemple, elle est le nom d'une dimension de son évaluation. C'est généralement pour dégager sa responsabilité que l'on fait des excuses, mais ce n'est pas toujours le cas.

Austin aborde alors la question de la méthode.

### La méthode d'analyse par le langage ordinaire

Austin va opérer en mobilisant l'analyse du langage ordinaire, qu'il définit ainsi :

[...] by examining what we should say when, and so why and what we should mean by it. (p. 181)

Comment procéder avec les excuses ?

Our object is to imagine the varieties of situation in which we make excuses, and to examine the expressions used in making them. (p. 186)

Quelles sont les méthodes possibles ? La première source est celle du dictionnaire. Il faut le lire en entier et relever chaque mot qui a un rapport aux excuses. La tâche paraît énorme et cela va pourtant assez vite. Rapidement, on s'aperçoit qu'une classe de mots joue un rôle particulier : les adverbes. Le verbe exprime l'action. Quand on s'excuse, on admet qu'on a fait l'action (verbe), mais on qualifie la manière dont on l'a faite pour la préciser – c'est le rôle de l'adverbe. On trouve évidemment également des noms abstraits (« *misconception* », « *accident* », « *purpose* »). En lien avec les noms, une classe de mots joue elle aussi un rôle particulier : les prépositions.

La deuxième source consiste à regarder du côté de la loi, et notamment surtout du côté du droit de la responsabilité (« *tort law* »). L'avantage est que le monde de la loi est un monde où l'on doit aboutir à une décision assez claire : coupable ou non coupable et que ces décisions doivent s'appuyer sur des règles et des précédents, donc sur un catalogue de cas reconnus.

La troisième source est la psychologie. Avec ces trois sources et l'aide de l'imagination, note Austin, l'étude proprement dite peut commencer.

### L'étude des excuses

Dans la démarche adoptée, deux points sont surprenants. Le premier est que, à proprement parler, il ne va justement pas s'attaquer directement aux excuses, en essayant par exemple d'en constituer une liste possible, d'en dresser une typologie ou une classification. Il va parler des excuses de manière indirecte et en tirer des leçons générales. Le second est qu'il va faire une liste de douze items sans liens directs les uns avec les autres, sans fil conducteur dans l'argumentation. On ne sait donc comment procéder pour rendre compte de l'analyse, et beaucoup ont été tentés de mettre de l'ordre dans ce qui a été voulu, très délibérément, précisément sans ordre. Irrésistiblement, on pense à Pascal : « j'écrirai ici mes pensées sans ordre, et non pas peut-être dans une confusion sans dessein : c'est le véritable ordre, et qui marquera toujours mon objet par le désordre même. » Chez notre philosophe anglais, cela donne :

It remains to make a few remarks, not, I am afraid, in any very coherent order, about the types of significant result to be obtained and the more general lessons to be learned from the study of Excuses. (p. 189)

et :

[...] we must not expect to find simple labels for complicated cases. (p. 195)

On n'a d'autre choix, rendant compte de l'article, que de sélectionner certains points qui paraissent importants, sans vouloir reconstituer une cohérence là où il n'y en a pas et sachant que le tout ne constituera pas un résumé et perdra de la richesse du texte (Austin note qu'une étude des excuses vaut essentiellement par la minutie avec laquelle elle est menée).

Plusieurs points apparaissent intéressants (en gardant à l'esprit les réserves formulées précédemment).

L'objet du propos est exprimé de manière générale :

The interest then is to discover why some actions can be excused in a particular way but not others [...] (p. 190)

Une première remarque. C'est le propre d'une excuse que de n'être acceptable que dans certains cas. Autrement dit, toute excuse est, de manière fondamentale, inacceptable dans certains contextes. Ceci est notamment dû au fait qu'il existe pour les actions une sorte de bande de ratage possible :

The extent of the supervision we exercise over the execution of any act can never be quite unlimited, and usually is expected to fall within fairly definite limits (« due care and attention ») in the case of acts of some general kind, though of course we set very different limits in different cases. (p. 194)

Une deuxième remarque. Nous avons vu que les adverbes jouaient un rôle essentiel dans la compréhension de l'action, sa qualification, et donc dans les excuses possibles. On peut noter qu'il est rare qu'un verbe puisse admettre sur un même pied un adverbe et son contraire (volontairement et involontairement, par exemple : certains verbes peuvent se construire avec l'un, et certains autres avec l'autre). D'ailleurs, il faut se méfier des faux contraires : le contraire de « volontairement » n'est justement pas « involontairement », c'est plutôt « sous contrainte ». Il faut donc être extrêmement attentif aux mots eux-mêmes, à leurs racines étymologiques, à la façon dont ils sont placés dans une phrase (en modifiant la position d'un adverbe dans la phrase, on change le sens de l'excuse donc le sens de l'action).

Troisième remarque. Ce qui était espéré de l'étude des excuses était une meilleure compréhension de l'action. Austin pense que la promesse est tenue. Par exemple, se focaliser sur les excuses met en lumière certaines zones trop peu étudiées de l'action. Nous avons une vision de l'action qui met l'accent sur la planification et la réalisation. Mais les excuses portent souvent sur autre chose, qui est l'appréciation de la situation :

Many expressions of excuse indicate failure at this particularly tricky stage: even thoughtlessness, inconsiderateness, lack of imagination, are perhaps less matters of failure in intelligence or planning than might be supposed, and more matters of failure to appreciate the situation. (p. 194)

Autre exemple, les excuses permettent d'identifier des découpages possibles de la machinerie de l'action procédant de différentes manières – découpage par étapes, par phases, par étirement (ou déploiement – « *stretch* ») :

Stages have been mentioned: we can dismantle the machinery of the act, and describe (and excuse) separately the intelligence, the appreciation, the planning, the decision, the execution, and so forth. Phases are rather

different: we can say that he painted a picture or fought a campaign, or else we can say that first he laid on this stroke of paint and then that, first he fought this action and then that. Stretches are different again: a single term descriptive of what he did may be made to cover either a smaller or a larger stretch of events, those excluded by the narrower description being then called « consequences » or « results » or « effects » or the like of his act. (p. 201)

Quatrième remarque. Parfois, les adverbes portent sur le style de réalisation de l'action (*style of performance*). Il a mangé sa soupe de manière délibérée ne veut pas dire qu'il a délibéré de manger sa soupe, mais qu'il a bu sa soupe d'une certaine manière.

C'est toute la question de la description de l'action et de ce qu'on y met :

How far, that is, are motives, intentions and conventions to be the part of the description of actions? (p. 201)

Il est évident pour Austin que le problème des excuses et celui des descriptions de l'action sont étroitement liés.

Dernière remarque (pour notre présentation condensée : le lecteur devra se reporter au texte même d'Austin pour en avoir une vue plus complète). Dans l'étude des excuses (donc dans l'étude de l'action), les mots les plus compliqués sont sans doute *result, effect, consequence, intention, purpose, et motive*.

Après avoir fait deux remarques méthodologiques, l'une portant sur l'importance de l'étymologie, et l'autre notant que nous manquons de mots pour certains comportements, Austin ne conclut pas :

Here I leave and commend the subject to you. (p. 204)

Point final étonnant pour un texte lui-même étonnant par la finesse de ses analyses, l'originalité de sa démarche, la qualité des idées avancées.

## L'aporie

Comme le suggère sa phrase finale, le texte est finalement aporétique. Il se fixait un double objectif : visualiser la machinerie de l'action et produire une classification de l'action et il n'aboutit véritablement ni sur le premier point, ni sur le second. Sur le premier point, Austin a sans nul doute apporté des choses, notamment, on l'a vu, la dimension de l'appréciation de la situation comme essentielle dans la réussite de l'action, sans pourtant aller jusqu'au fond des choses. Concernant le second objectif, l'analyse des excuses n'a pas conduit à une classification des formes de l'action. D'un certain point de vue donc, le texte montre qu'il est impossible de dire des choses simples sur la machinerie de l'action et qu'il est impossible de proposer une classification simple des actions. Faut-il donc désespérer de toute théorie possible de l'action ? En réalité, comme dans les dialogues platoniciens qu'Austin connaît bien, l'aporie finale se combine avec un éclairage par la démarche même qui a été menée.

Le premier enseignement du texte est que l'analyse par le langage ordinaire peut être malgré tout féconde. Austin n'utilise évidemment pas des logiciels d'analyse langagière, il procède avec les moyens du bord. Mais la finesse de l'analyse est remarquable : l'action s'exprime par des verbes et se qualifie par des adverbes. Les adverbes ne sont pas universels, certains s'appliquent à certains verbes et pas à d'autres. Le contraire d'un adverbe n'est pas forcément l'adverbe contraire (le contraire de volontairement n'est pas involontairement, mais « sous la contrainte »). Il est clair que la démarche reste très empirique et même assez bricolée, disons très

intuitive (sachant que celui qui la mène est un maître). Mais la question se pose : peut-on faire de l'analyse fine du langage ordinaire autrement ?

Pour ce qui touche aux deux objectifs que le texte s'était fixés, la machinerie de l'action et la classification éventuelle, il semble que l'impossibilité d'aboutir à un résultat clair soit liée à un point qui a été présenté : il y a pour Austin plusieurs descriptions possibles de l'action – selon ses étapes, ses phases et son étirement. Les étapes sont la phase de renseignement (*intelligence*), l'appréciation de la situation, la planification, l'exécution et Austin ajoute : « etc. ». Les phases décrivent l'action dans son déploiement temporel et ne sont pas si évidentes à établir. Dans ce que Austin appelle l'étirement de l'action, on retrouve l'effet d'accordéon dans la description de l'action (Dumez, 2010a). Austin attire ici l'attention sur la question des intentions, motifs, effets, résultats, conséquences de l'action : doit-on les inclure dans la description de l'action ou non ? Son point fondamental semble bien l'existence d'une multiplicité de descriptions possibles de l'action, sans d'ailleurs qu'il distingue, comme on aurait pu s'y attendre, le point de vue de l'acteur lui-même, qui s'excuse, le point de vue de celui qui accepte ou non ces excuses (sachant que selon Austin, de par leur nature même, les excuses ne sont pas reçues dans certains cas) et celui de l'observateur ou analyste de l'action. La question de la description apparaît bien centrale (Dumez, 2010a & 2010b). C'est parce qu'il estime qu'il existe une multiplicité de descriptions possibles de l'action exprimées par les excuses, qu'Austin en vient à penser qu'une classification n'est pas possible et qu'il se refuse finalement à en présenter une<sup>3</sup>.

Ce texte subtil ne conduit donc pas à des conclusions claires sur l'action et l'on sent bien qu'Austin préfère cette situation aporétique à la présentation d'analyses faibles, sans qu'il s'en explique vraiment.

### Pour un programme de recherche sur les excuses organisationnelles

L'idée que les organisations agissent, c'est-à-dire formulent des intentions, et développent des actes, et sont reconnues par leur environnement comme agissantes, reste une idée problématique et en même temps profondément ancrée (King, Teppo & Whetten, 2010). Le paradoxe est qu'on ne sait déjà pas bien ce qu'il faut penser de l'action individuelle classique, qui reste un objet de pensée difficile à théoriser : que dire alors de l'action organisationnelle ?

En tout cas, les entreprises ont pris l'habitude de présenter leurs excuses et, si l'on suit Austin, l'étude des excuses organisationnelles pourrait constituer un objet d'étude éclairant. Quelques exemples :

3. Dans la ligne d'Austin, Marcia Baron, qui travaille en droit criminel, a proposé une classification simple des excuses : celles qui portent sur l'agent et celles qui portent sur la situation (Baron, 2007). Horder a contesté cette catégorisation, estimant que l'opposition agent/situation n'était pas tenable et a proposé une distinction en trois catégories : *excusatory claims*, *diminished capacity claims*, and *denials of responsibility* (Horder, 2004 ; 2007).

Suite à la marée noire déclenchée dans le golfe du Mexique près des côtes de la Louisiane, puis à des retouches grossières faites aux photographies publiées sur son site à propos des pages consacrées à la gestion de la crise, BP a présenté ses excuses en juillet 2010.

Des hackers ont pu se procurer les coordonnées de 114.000 personnes utilisant un i-pad, dont celles de personnalités comme le maire de New York. AT&T a présenté ses excuses (juin 2010).

Dans la version 2000 du logiciel Word, le correcteur orthographique suggérait de remplacer l'expression « anti-stress » par « anti-arabes ». Microsoft a présenté ses excuses (Août 2006).

Les excuses au consommateur ont fait l'objet d'études en marketing (Hill & Baer, 1994 ; Hill, Baer & Morgan, 2000), mais il ne semble pas que les excuses des firmes

aient été systématiquement étudiées. Une recherche sur le sujet nous apprendrait peut-être beaucoup sur l'action organisationnelle.

### Références

- Austin John Langshaw (1979) "A plea for excuses", in *Philosophical papers. Third edition*, Oxford, Oxford University Press, pp. 175-204.
- Baron Marcia (2007) "Excuses, excuses", *Criminal Law and Philosophy*, vol. I, n° 1 (January), pp. 21-39.
- Cavell Stanley (2010) *Little did I know. Excerpts from memory*, Stanford, Stanford University Press.
- Dumez Hervé (2010a) "La description : point aveugle de la recherche qualitative", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 2, pp. 28-43.
- Dumez Hervé (2010b) "Peut-on décrire l'activité morale ?, La démarche d'Iris Murdoch" *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n° 4, pp. 43-51.
- Hill Donna J. & Baer Robert (1994) "Customer complain-businesses make excuses: The effects of linkage and valence", *Advances in Consumer Research*, vol. 21, pp. 399-405.
- Hill Donna J., Baer Robert & Morgan Amy J. (2000) "Excuses: use 'M if you got EM'", *Advances in Consumer Research*, vol. 27, pp. 87-91.
- Holder Jeremy (2007) "Excuses in law and in morality: a response to Marcia Baron", *Criminal Law and Philosophy*, vol. I, n° 1 (January), pp. 41-47.
- Holder Jeremy (2004) *Excusing crime*, Oxford, Oxford University Press.
- King Brayden G., Felin Teppo & Whetten David A. (2010) "Finding the Organization in Organizational Theory: A Meta-Theory of the Organization as a Social Actor", *Organization Science*, vol. 21, n° 1, pp. 290-305 ■