Le patrimoine des habitudes : une variable oubliée des théories de l'action des dirigeants

Séville Martine
Université de Lyon
Laboratoire de recherche COACTIS
Tel : 04/72/72/64/82
Martine.Seville@univ-lyon2.fr

Résumé
L'article a pour objectif d'inviter à réintégrer, dans une théorie de l'action des dirigeants, une variable explicative assez largement oubliée jusqu'à présent : leur patrimoine d'habitudes.
Nous souhaitons dépasser la vision généralement négative du rôle des habitudes dans le comportement des acteurs, que reflète notamment l'expression « biais d'habitude », en nous inscrivant dans une approche plus large du concept d'habitudes, inspirée des travaux de Kaufmann (2001) et de Lahire (2001).
Si les actions des dirigeants sont influencées, comme cela est traditionnellement admis, par des motivations calculatoires, disciplinaires et des dimensions cognitives, nous estimons qu'elles le sont également par leurs habitudes de penser, de juger, et de se comporter, qui constituent des programmes ou des plans d'action qu'ils ont intériorisés et incorporés.
La variable « patrimoine des habitudes des dirigeants » a donc une place dans les modèles d'action, en tant que variable explicative à part entière, sous la double condition d'accepter une approche située, au quotidien de l'action des dirigeants, et de reconnaître le rôle, dans leurs actions, de processus extra-rationnels tels que le jugement et l'intuition.
En tant que déterminant de leurs actions, le patrimoine des habitudes des dirigeants pourrait constituer une ressource de l'organisation, tacite et difficilement imitable, contribuant à concilier les objectifs des dirigeants et ceux de l'organisation ainsi que la continuité et le changement.

Mots clés : dirigeants, habitudes, mémoire organisationnelle, rationalité, théories de l'action

INTRODUCTION

Les travaux sur les processus décisionnels et le comportement des dirigeants s'inscrivent principalement dans une triple approche, cognitive, comportementale ou disciplinaire (Charreaux, 2005 ; Charreaux et Wirtz, 2006), et n'abordent que rarement le rôle des habitudes dans l'action.

Les habitudes, définies comme des séquences apprises d'action, des schèmes d'action, à l'origine de réponses automatiques à des situations spécifiques (Verkanplen et alii, 1997) sont souvent considérées comme des comportements automatiques, des réflexes de type stimulus-réponse introduisant un biais cognitif, ou « biais d'habitude », que l'on retrouve dans divers travaux recensant les biais cognitifs (Tversky et Kahneman, 1986 ; Arnott, 1998 ; Charreaux, 2005).

Cette façon étroite d'appréhender les habitudes, héritée de l'école behavioriste, peut expliquer l'absence de travaux centrés sur les habitudes des dirigeants, dans la mesure où elle sous-tend que le comportement des dirigeants peut être un comportement réflexe. Or, selon l'approche dominante en sciences de gestion, les comportements des dirigeants résultent davantage d'actions délibérées, conscientes, mobilisant des processus cognitifs élevés, que d'actions inconscientes, plus émergentes, que l'on pourrait rattacher à leurs habitudes. Responsables de la stratégie, les dirigeants devraient, plus que n'importe quel autre acteur, avoir un comportement réfléchi, non subordonné à des habitudes dont ils ne veulent pas être dépendants (Lindbladh et Lyttkens, 2002).

Pourtant, nous pensons que les dirigeants ont des habitudes qui, articulées à leurs motivations économiques, disciplinaires et à leurs processus cognitifs, vont leur permettre non seulement de concevoir et de mettre en œuvre leur stratégie, mais également de contribuer au fonctionnement quotidien de leur organisation. Nous rejoignons ainsi Baldwin (1988) selon lequel les théories des émotions et des habitudes peuvent compléter les modèles cognitifs pour expliquer les actions des acteurs, dont les dirigeants.

Dans le cadre d'une acception plus large du concept d'habitudes, inspirée de travaux en sociologie (Kaufmann, 2001 ; Lahire, 2001) dépassant à la fois la notion d'habitus et l'approche behavioriste (partie 1), nous défendons l'idée que le patrimoine des habitudes constitue une variable explicative des actions des dirigeants et, à ce titre, doit être réintégré dans un modèle de l'action des dirigeants (partie 2).

1. POUR UNE CONCEPTION PLUS LARGE DES HABITUDES : HABITUDES ET PATRIMOINE D'HABITUDES DES DIRIGEANTS

Pour Aristote et Maine de Biran, le concept d'habitude est très riche ; l'habitude est présentée comme une disposition, active ou passive, qui peut être comportementale, mais aussi intellectuelle et morale.

Cette approche extensive de l'habitude a été critiquée pour les aspects métaphysiques qu'elle véhiculait, si bien que la conception qui a longtemps prévalu, sous l'influence des behavioristes, a été celle qui a limité l'habitude à un automatisme ou à un comportement réflexe appris, restauré sur la base d'un processus stimulus-réponse. Bourdieu (1980), à travers l'habitus, restaura quelque peu la richesse du concept initial, tout en contribuant à éloigner l'habitus de l'habitude (Kaufmann, 2001).

Les travaux en gestion portant sur les habitudes des dirigeants ou des décideurs ont été assez fortement influencés par l'approche behavioriste, assimilant l'habitude à un comportement réflexe, susceptible de biaiser la rationalité. Ils ont donc assez largement ignoré le concept, ou ne l'ont évoqué que sous l'angle d'un biais cognitif : le biais d'habitude (1.1). Pourtant, il semble opportun, comme nous y invitent notamment les sociologues (Kaufmann, 2001 ; Lahire, 2001) et les économistes (Yu, 2001 ; Hodgson, 2004), d'élargir le concept d'habitude, qui reste souvent assimilé à l'habitus tel que Bourdieu l'a défini (1.2).

1.1 L'HABITUDE COMME COMPORTEMENT REFLEXE, BIAIS D'HABITUDE ET IRRATIONALITE DES DIRIGEANTS

Lorsque les habitudes sont prises en compte dans le comportement des acteurs, elles sont considérées comme une variable résiduelle (Ajzen, 2002) ou de contrôle (Betsch et alii, 2004), et sont souvent perçues comme étant à l'origine d'un biais d'habitude ou d'autres biais.

1.1.1 L'habitude et le biais d'habitude

Le biais d'habitude est un biais cognitif individuel (Arnott 1998 ; Charreaux, 2005), source d'irrationalité dans le processus de décision. Les exemples les plus communément cités en gestion d'influence du biais d'habitude sont la loyauté irrationnelle du consommateur à la marque

dans son processus de décision d'achat (Arnott 1998) et les comportements anormaux des opérateurs sur les marchés financiers (Kaestener, 2005).

Le biais d'habitude est lié à la mauvaise appréciation par les décideurs de situations nouvelles, ceux-ci se laissant aveugler par des performances élevées attachées aux décisions passées (Gersick et Hackman, 1990 ; Arnott 1998). Autrement dit, en se laissant guider par leurs habitudes, les individus ont tendance à répéter leurs actions, ce qui peut les conduire à des erreurs, même lorsqu'ils avaient l'intention de modifier leur comportement. Ainsi, pour Betsch et alii (2004), plus le comportement a été répété dans le passé, plus la probabilité est grande que le comportement à venir suive la routine, même si l'individu a formulé de nouvelles intentions.

Le biais d'habitude peut également être associé à la perte de mémoire des signaux d'informations ayant fondé les actions passées (Hirschleifer et Welch, 2001) car les actions sont plus saillantes ou plus mémorables que les justifications sous-jacentes. Hirschleifer et Welch (2001) proposent donc un modèle de décision, intégrant les habitudes, à l'origine d'inertie et d'impulsivité dans certaines circonstances.

En fondant leurs comportements sur leurs habitudes, les dirigeants omettent d'analyser chaque situation et généralisent à partir des situations passées. Les habitudes des dirigeants, supposant une adhésion de ceux-ci à leurs propres règles (Hirschleifer et Welch, 2001), sans tenir compte de la spécificité des situations qu'ils doivent gérer, constitueraient ainsi le cas extrême de la rationalité limitée (Arnott, 1998) ou une cause d'irrationalité.

1.1.2 L'habitude et les autres biais cognitifs

Les habitudes sont la source d'autres biais, souvent évoqués comme facteur d'irrationalité des décideurs, tels que les biais d'ancrage, de disponibilité et de représentativité.

Le biais d'ancrage consiste à ne pas suffisamment ajuster son opinion ou sa position initiale au feedback continuel de l'environnement. C'est le syndrome de la première impression (Arnott, 1998) ; il conduit à la fois à rejeter toute information n'allant pas dans le sens de l'orientation définie et à porter une attention particulière aux informations confirmatoires. Une plus grande valeur est attribuée à certains facteurs, associés à des résultats désirés dans le passé (Barnes, 1984).

L'habitude pourrait être une explication des biais d'ancrage qui vont conduire à des anomalies, notamment en finance comportementale. Les investisseurs pourraient attribuer à l'information

passée un poids excessivement élevé du fait de leurs habitudes, de nature à entraîner « *un ajustement insuffisant lors de l'arrivée d'une information nouvelle différente* » (Kaestener, 2005). Le poids des habitudes, et le temps nécessaire à l'ajustement des comportements, pourraient ainsi expliquer l'effet momentum, entre la persistance de performances boursières anormales et le renversement de la tendance passée.

Le biais de disponibilité signifie que les objets ou les faits les plus marquants, les plus fréquents, ou les plus facilement observables sont considérés comme l'élément causal majeur (Tversky et Kahneman, 1986 ; Barabel et Meyer, 2002). La disponibilité d'un événement dépend de sa probabilité estimée, elle-même fonction de la facilité avec laquelle peuvent être évoqués des exemples de cet événement, et donc des habitudes.

Les habitudes peuvent être enfin la source du biais de représentativité lorsqu'un cas individuel est jugé à partir de préconceptions générales abstraites stéréotypées. Le sujet juge la situation présente en la faisant entrer dans une catégorie de situation antérieurement connue, même si la similarité des situations reste vague. Les études sur l'agenda décisionnel (Dutton et Jackson, 1987 ; Drucker-Godard, 2000) ont ainsi montré que, plus un problème est perçu comme faisable et familier, plus il a de chances d'être sélectionné par le dirigeant car il en connaît la solution.

L'approche behavioriste des habitudes insiste donc plus particulièrement sur ses effets négatifs dans l'action. On peut cependant dépasser cette approche en retenant une définition plus riche du concept d'habitude.

1.2 UNE DEFINITION ELARGIE DE L'HABITUDE : LE PATRIMOINE DES HABITUDES DES DIRIGEANTS

1.2.1 Habitus versus habitudes

L'habitus est défini comme *« un principe actif, irréductible aux perceptions passives, de l'unification des pratiques et de génération des représentations* » Bourdieu (1986). Il peut contribuer à enrichir les travaux en sciences de gestion, comme l'ont suggéré Golsorkhi et Huault (2006)

Mais selon Lahire (2001) et Kaufmann (2001), l'habitus, tel que Bourdieu le définit, suppose l'unicité de l'individu, sans laisser ouverte la possibilité d'un individu pluriel ayant des habitudes hétérogènes en fonction des rôles qu'il assume.

Le dirigeant étant un acteur pluriel, nous souhaitons analyser ses actions et ses pratiques en tenant compte de ses différents rôles, vis-à-vis des actionnaires, des salariés et de la société. Nous nous intéressons donc ici aux habitudes des dirigeants, plutôt qu'à l'habitus. Si l'entreprise constitue le champ professionnel dont il est l'acteur principal, structuré autour de positions, d'enjeux et d'intérêts, le dirigeant est davantage spectateur dans d'autres champs (politique, culturel) qui peuvent toutefois influencer son action dans le champ professionnel. Dans ce cadre, le dirigeant pourrait être le produit d'une expérience de socialisation dans des contextes multiples et hétérogènes.

Nous nous attacherons à étudier les habitudes du dirigeant plutôt que l'habitus, afin de ne pas limiter les habitudes aux habitudes non réflexives, sans conscience, telles que les sous-tend l'habitus (Lahire, 2001), mais plutôt d'étudier à la fois les habitudes non réflexives et les habitudes réflexives, conscientes, intentionnelles. En outre, nous souhaitons sortir du déterminisme de l'habitus selon lequel l'individu va choisir les situations en fonction de son habitus, pour envisager l'hypothèse que la situation sélectionne les schèmes d'actions restaurés par le dirigeant.

1.2.2 Les habitudes en tant que dispositions et patrimoine d'habitudes

Comme on l'a déjà noté, l'habitude n'est pas seulement, pour Aristote, un comportement mais une disposition active apte à intérioriser de nouveaux schémas qui, à travers la répétition, vont se transformer en dispositions stables.

Dans ce cadre, les habitudes présentent diverses propriétés : elles peuvent être mentales ou comportementales, délibérées ou plus automatiques, elles peuvent se modifier. Elles constituent un patrimoine dont dispose le dirigeant.

Les habitudes sont des savoirs incorporés, des abrégés d'expérience (Lahire, 2001), des schémas de signification et de perception, de pensée et d'action, dont l'originalité est de rester masquées (Kaufmann, 2001). Si le stade ultime des habitudes est celui de l'incorporation, où il n'y a plus conscience, où l'action devient automatique (Kaufmann, 2001), les habitudes non encore incorporées, mais seulement intériorisées, font aussi partie des habitudes.

Le patrimoine des habitudes est donc composé des habitudes incorporées qui sont automatiquement restaurées dans le cours de l'action, sans acceptation cognitive (Kaufmann,

2001) et des habitudes intériorisées, moins automatiques, plus réfléchies, qui se situent au niveau cognitif.

Les habitudes incorporées peuvent revenir à la conscience, c'est-à-dire au niveau cognitif, lorsqu'une situation nouvelle se présente, exigeant un changement d'habitudes et entraînant un affaiblissement du degré d'incorporation. Les habitudes présentent donc une certaine plasticité, comme le souligne Kaufmann (2001 : 158)

> *« L'habitude ne se réduit pas à la répétitivité… Les habitudes ne se contentent pas de reproduire l'ancien, elles enregistrent le nouveau. C'est même une des caractéristiques qui les distingue le plus de l'habitus : par leur dynamique ouverte et leur confrontation avec la réflexivité, elles développent une double fonction de conservation du passé (comme l'habitus) et de reformulation active du présent à la différence de l'habitus* » Kaufmann (2001 : 158)

Pour Dewey (1978), l'individu possède des habitudes intelligentes qui se modifient en fonction des situations. Le moindre dysfonctionnement de l'action face à la situation fait remonter le schème d'action à la conscience, affaiblit l'incorporation et permet de faire des ajustements.

La dimension cognitive et l'incorporation alternent donc selon les circonstances. Le cognitif est le stade préparatoire à l'incorporation et la référence ultime, décisionnelle et réformatrice de l'habitude (Kaufmann, 2001).

Les habitudes ne sont pas réductibles aux comportements inconscients ; les habitudes mentales, rationnelles, calculatoires et délibérées font partie des habitudes, au même titre que les habitudes corporelles, gestuelles et sensori-motrices (Kaufmann, 2001 ; Lahire, 2001).

On peut retrouver cette idée chez Simon (1983), pour qui l'habitude ne doit pas être conçue comme un élément purement passif du comportement de l'individu ou de l'organisation. Dans sa rationalité, l'individu peut rester vigilant afin d'éviter d'avoir recours au réflexe habituel qu'un changement de circonstances a rendu inadéquat, et avoir une période d'hésitation qui précède son choix. Simon identifie donc deux modèles de comportement : le modèle stimulus-réponse, qui intervient dès que le stimulus se présente, et le modèle stimulus/hésitation/choix, modèle de comportement plus élaboré :

> *« Dans tout comportement réel par opposition à un comportement qui serait objectivement rationnel, il semble donc que la décision soit amorcée par des stimuli qui canalisent l'attention dans des directions définies et que, tout en étant partiellement raisonnée, la réponse aux stimuli soit en grande partie habituelle et automatique. La partie qui relève de l'habitude n'est pas bien entendu nécessairement ni même généralement irrationnelle ; elle peut en effet représenter un ajustement ou une adaptation, conditionnés au préalable, du comportement à ses fins » (Simon, 1983 : 83).*

Selon Kaufmann (2001), comme l'homme a un patrimoine génétique, il a un patrimoine d'habitudes, marqueur de son identité et de sa personnalité. Ce patrimoine d'habitudes est notamment composé de quelques habitudes notables qui vont servir à le distinguer. Il est constitué par une architecture intérieure très particulière de schémas intériorisés, résultat de son histoire et d'une sélection restreinte des schémas incorporés.

Lahire (2001) et Yu (1991, 2002), développent une approche semblable, lorsqu'ils font respectivement référence au « *répertoire d'habitudes* » et au « *domaine d'habitudes*[1] **».**

Yu (1991) évoquent plus précisément l'existence d'un « cœur du domaine d'habitudes **».** Selon eux, les pensées, jugements et réactions des individus deviennent souvent stables au cours du temps et restent dans le domaine des habitudes. Le domaine des habitudes va beaucoup affecter le comportement des individus et les processus de décision. S'il n'y a pas de nouvelle information ou de nouveau stimulus significatif, la connaissance, l'expérience et les aptitudes sont stockées dans le cerveau humain et stabilisées pendant une longue période. Pour une décision, l'ensemble des types d'action dont les probabilités d'activation sont fortes va devenir le « cœur du domaine des habitudes » du preneur de décision. (Yu, 2002). La théorie du « cœur des domaines des habitudes » est appliquée dans divers champs empiriques tels que la consommation de plats prêts à emporter, l'attitude du public face aux politiques publiques (Chen et Yu, 2002), le comportement du consommateur.

Au total, l'ensemble des travaux auxquels nous nous sommes référés fournit ainsi des éléments permettant d'énoncer des propositions pour l'étude du patrimoine des habitudes des dirigeants (cf. encadré 1).

[1] Habitual domain

Encadré 1 : Premières propositions pour l'étude du patrimoine des habitudes des dirigeants

Le dirigeant possèderait un patrimoine d'habitudes, résultat notamment de sa présence en tant qu'acteur ou spectateur de différents champs et de l'exercice de ses différents rôles.

Les habitudes ne s'écrivent généralement pas[2]. Les habitudes seraient en conséquence attachées à l'individu, comme le fruit de son histoire et de ses expériences de socialisation dans différents champs.

Le patrimoine d'habitudes des dirigeants inclurait à la fois des habitudes incorporées fortement automatiques et implicites et des habitudes intériorisées, moins automatiques et plus réfléchies.

Les habitudes des dirigeants auraient une certaine plasticité, elles intégreraient la nouveauté.

La situation idéale pour identifier les habitudes des dirigeants et leur poids dans les actions est de les étudier dans des circonstances changeantes (transmission d'entreprises, changement, crises) qui nécessitent leur adaptation. Ces circonstances devraient permettre de mettre également en lumière l'articulation entre les habitudes intériorisées et les habitudes incorporées.

Les habitudes supposent la répétition, ce qui rend nécessaire d'identifier des régularités dans les attitudes, les façons de juger, de penser et de se comporter. Certains indices tels que « cela ressemble à », « ça me rappelle », « ça me fait agir comme ceci » devraient nous aider à les repérer.

Le patrimoine des habitudes pourrait être doté d'un noyau, le cœur des habitudes des dirigeants, composé des actions des dirigeants qui ont une très forte probabilité d'activation.

2. PATRIMOINE D'HABITUDES ET THEORIES DE L'ACTION DES DIRIGEANTS

La prise en compte des habitudes aide à comprendre l'action des dirigeants et certains aspects du fonctionnement des organisations (2.1). Il convient cependant de mieux cerner la place que peut occuper la variable « patrimoine des habitudes des dirigeants » dans les modèles d'action des dirigeants (2.2).

2.1 LA PORTEE EXPLICATIVE DE LA VARIABLE « PATRIMOINE DES HABITUDES DES DIRIGEANTS »

S'il est déjà apparu dans certains travaux que les habitudes des dirigeants ont des effets à la fois positifs et négatifs sur leur action (2.1.1), nous proposons d'élargir la portée explicative du

[2] Le dirigeant n'écrit pas sur un agenda ce qu'il fait tous les jours mais plutôt les événements exceptionnels sauf à ce qu'on lui demande de décrire toutes les tâches (Drucker –Godard, 2000). L'écrit peut aussi apparaître parfois comme un moyen de transmission des habitudes de l'agent absent

patrimoine des habitudes à d'autres phénomènes organisationnels dans lesquels les dirigeants sont fortement impliqués et qui restent souvent mal expliqués (2.1.2).

2.1.1 Les effets du « patrimoine des habitudes des dirigeants »

Les effets négatifs liés au biais d'habitude et aux autres biais cognitifs ont été évoqués dans la première partie. Les habitudes favorisent l'inertie ou la répétition d'actions passées dans des contextes pourtant inappropriés.

Les habitudes peuvent également avoir des effets positifs sur l'action des dirigeants.

Elles leur permettraient de gagner du temps en étant « la source d'évitement d'un travail cognitif » (Simon, 1983 ; Arnott, 1998), c'est-à-dire en libérant les individus « du fardeau » de toutes les décisions[3] (Berger et Luckman, 1967). Le processus de décision est ainsi simplifié parce que les situations ne sont pas redéfinies à chaque fois et les stimuli ne sont pas tous considérés.

Les habitudes pourraient même être le fondement ou le résultat d'un comportement rationnel des dirigeants, comme le suggère Hodgson (2004). Selon lui, l'individu peut choisir de prendre des décisions en suivant ses habitudes ou en y renonçant. Un changement d'habitudes est dès lors un investissement dans une stratégie de décision supérieure. En conséquence, il est possible que les individus ne pensent pas toujours qu'il soit opportun de changer leurs habitudes face à des situations nouvelles (Lindbladh, 2002).

Les habitudes peuvent également accroître la confiance qu'ont les membres d'un groupe ou d'une organisation et les libérer « *de la nécessité de penser à différentes possibilités d'actions* » (Gersick et Hackman, 1990). Ainsi, on peut penser que les acteurs de l'organisation, connaissant les habitudes de leurs dirigeants, auront confiance dans leurs actions et sauront même parfois anticiper celles qu'ils auraient choisies dans une situation donnée. Les habitudes des dirigeants peuvent donc contribuer à diminuer leur anxiété et la « *demande cognitive de délibération attentive* » (Earl, 1990), mais également celles des acteurs qui les entourent et qui mettent en œuvre leurs décisions. Kilduff et alii (2000) ont, à cet égard, montré d'une part, que plus la décision était habituelle, plus elle était perçue comme facile, et que d'autre part, les difficultés

dans les processus de prise de décision dans les équipes de direction étaient souvent liées au caractère inhabituel de ces processus.

Si l'on considère, pour parler comme Dewey (1978), que « *les habitudes peuvent être intelligentes* » et s'adapter (Hodgson, 2004), elles peuvent être un outil utile pour gérer la complexité.

Les habitudes pourraient dès lors jouer le rôle de la grammaire de l'action, y compris dans des situations non routinières, comme l'ont montré Pentland et Reuter (1994) dans le cas des routines organisationnelles.

Face à la complexité ou à l'incertitude, les habitudes pourraient également avoir une fonction importante de « *medium structurant pour la continuité de la vie à travers différents contextes d'action* » (Giddens, 1994) puisqu'elles constituent une structure sécurisante face à un monde changeant (Berger et Luckman, 1986).

2.1.2 Le rôle explicatif du « patrimoine d'habitudes des dirigeants » dans le fonctionnement des organisations

La façon dont les dirigeants agissent en fonction de leur patrimoine d'habitudes pourrait expliquer les liens existant entre la mémoire organisationnelle, la mémoire sociale, les mémoires individuelles des dirigeants et les modes de gestion mis en œuvre dans l'organisation. Elle devrait aider à préciser les poids respectifs des mémoires individuelles, des mémoires organisationnelles et sociales dans le fonctionnement des organisations, et ainsi de mieux comprendre l'articulation, encore mal cernée (Moorman et Miner, 1998), entre la mémoire organisationnelle et les stratégies d'innovation.

Les habitudes appartiennent à la « mémoire habitude » (Bergson, 1939 ; Ricoeur, 2000). C'est un passé qui adhère au présent, à la différence de la « mémoire souvenir » faisant référence à l'antériorité, à la place dans le temps, à l'expérience initiale. La « mémoire habitude » est une mémoire exercée, cultivée, dressée et sculptée (Ricoeur, 2000). Elle se distingue de la « mémoire souvenir » que l'on se remémore et qui est davantage figée et fixée sur des supports matériels. Or, les principaux travaux portant sur la mémoire organisationnelle et son rôle dans les stratégies des organisations se sont jusqu'à présent centrés sur les « mémoires souvenirs », matérialisées par les systèmes de management des connaissances, les bases de données informatiques, les manuels

de procédure, en laissant de côté une mémoire plus tacite, implicite, attachée aux acteurs qu'est la « mémoire-habitude ».

A l'instar de Kaufmann (2001) qui voit dans l'habitude un schéma d'action issu de la mémoire sociale qui s'incorpore dans un petit geste sans importance, on peut considérer que les habitudes sont des fragments de la mémoire organisationnelle incorporés par le dirigeant.

Pour Langley et alii (1995), les décideurs transportent avec eux leur mémoire, leur expérience, l'impact cumulatif du monde autour d'eux. Ils sont les dépositaires et les interprètes des histoires organisationnelles, agissant comme des media entre les décisions et leurs résultats au cours du temps. Elias (1991) va plus loin en disant que l'individu a en lui toute la société de son époque ; seules les modalités de l'intériorisation sont spécifiques et constituent l'armature de sa personnalité.

On pourrait donc retrouver à travers les processus de réactivation que le dirigeant met en oeuvre pour utiliser son patrimoine d'habitudes, l'enrichir, ou le modifier, les modes d'action que l'organisation va elle-même lui insuffler à travers des mécanismes tels que la division du travail, les normes de réalisation des tâches, les circuits de communication et systèmes d'autorité, la culture, les mécanismes de coordination et de surveillance qui, selon Simon (1983), « *guident l'action hors de l'indécision et de la confusion* ». Ces mécanismes pourraient alors permettre d'analyser dans quelle mesure les actions des dirigeants résultent soit du produit de ses processus mentaux, soit de préoccupations définies par les forces en présence dans l'organisation. Les habitudes, plus que l'habitus selon Kaufmann (2001), repris par Loriol (2001), permettent ainsi de mesurer l'articulation entre la marge de liberté de l'individu et les différentes formes de détermination sociale qui le définissent :

> « *L'homme est capable de s'autonomiser de la société par un processus continu d'extériorisation-intériorisation. L'homme ne devient un être social que lorsque l'outil, l'œuvre, l'institution ou la règle qu'il a produits deviennent extérieurs à lui, lui échappent et agissent en retour comme une contrainte. La mémoire sociale peut alors être stockée et devenir cumulative. Ainsi naît un ordre social qui s'impose aux individus*». (Loriol, 2001 : 760-762)

L'étude de la manière qu'a le dirigeant d'exploiter son « patrimoine des habitudes » lorsqu'il agit devrait contribuer à préciser comment le dirigeant, considéré comme un acteur pluriel, présent dans divers espaces sociaux dans lesquels il assume différents rôles (coordinateur, évaluateur, animateur, décideur, stratège, médiateur), est amené à développer des systèmes d'habitudes

différents, à les concilier et à résoudre les conflits d'habitudes. Le rôle, dans lequel se rejoignent présent et passé, explicite et implicite, cadres et jeux d'internalisation (Lahire, 2001), a une fonction identitaire et une fonction de transmission de la mémoire sociale (Halbwachs, 1968) qui devraient permettre d'étudier l'articulation entre les processus d'activation dans le patrimoine d'habitudes chez le dirigeant et le fonctionnement des entreprises. On pourrait ainsi mieux comprendre pourquoi la biographie du cadre et sa carrière, au cours de laquelle il a assumé différents rôles, peuvent constituer une ressource pour l'aider à asseoir sa légitimité (Falcoz et alii, 2003).

Les capacités organisationnelles et les capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000), mais surtout les routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982), occupent une place centrale dans les théories de l'organisation, sans toutefois que les travaux sur les routines n'évoquent le concept d'habitudes. Or, les routines organisationnelles qui, selon Felin et Foss (2004), ont été développées par Nelson et Winter (1982) comme « *des équivalents métaphoriques au niveau organisationnel des capacités individuelles* » pourraient trouver leur origine dans les habitudes individuelles. Simon (1983) soutenait d'ailleurs que, comme la mémoire, l'habitude a sa contrepartie artificielle dans l'organisation, la routine de l'organisation. Selon Felin et Foss (2004), les routines organisationnelles ont été développées sur la base d'une hypothèse d'homogénéité des individus**.** En réintégrant les habitudes des dirigeants et leur rôle dans l'action et la performance des organisations, on redonne une place à l'hétérogénéité des individus dans l'action collective.

L'étude des habitudes, de leur rôle dans les actions des dirigeants répond au souhait de de Walsh et Ungson (1991), de Williamson (1999) ou encore de Felin et Foss (2004) d'un retour à des considérations individuelles et à des fondations microéconomiques, à savoir à un programme de recherche davantage centré sur les aspects individuels des routines, des capacités et du fonctionnement des organisations.

L'exploitation par les dirigeants de leur patrimoine d'habitudes peut expliquer les enjeux et les difficultés attachés à la gestion de changements, notamment dans les cas de reprises d'entreprise ou de fusions-acquisitions :

> « *Les dirigeants ayant une ou plusieurs expériences réussies dans le domaine des fusions sont souvent influencés par ces dernières et tendent à vouloir répéter les démarches qui ont été couronnées préalablement de succès* » (Barabel et Meier, 2002).

Corrélativement, les habitudes des dirigeants seraient un facteur explicatif des échecs de fusions-acquisitions, liés notamment à la non prise en compte des apports de l'autre ou à la mise en avant de principes universels à partir d'une généralisation abusive de situations passées (Barabel et Meier, 2002).

Au total, le fonctionnement du patrimoine d'habitudes des dirigeants contribue à rendre compte de la manière dont l'organisation parvient à concilier des exigences individuelles et ses propres objectifs, ainsi que les impératifs de continuité et de changement. Il doit donc trouver sa place dans les modèles d'action.

2.2 LES PLACES POSSIBLES DE LA VARIABLE « PATRIMOINE D'HABITUDES DES DIRIGEANTS » DANS LES THEORIES DE L'ACTION DES DIRIGEANTS ET LEURS IMPLICATIONS THEORIQUES

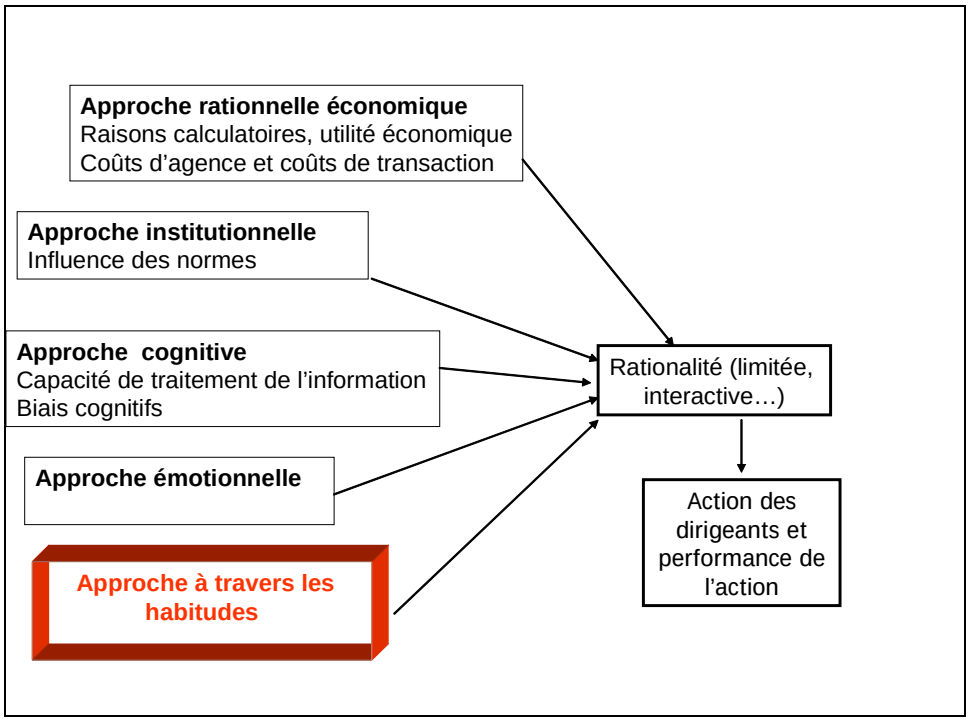
La conception des habitudes comme une source de biais cognitifs pourrait conduire à intégrer simplement les habitudes dans les variables cognitives d'une théorie de l'action, mais ne permettrait pas de restituer la richesse potentielle née de l'articulation entre les habitudes incorporées et les habitudes intériorisées.

La variable « Patrimoine d'habitudes » peut avoir deux autres statuts dans les modèles d'action du dirigeant.

Elle peut être une variable de contrôle (Betsch et alii, 2004) des liens entre les explications économiques, cognitives, institutionnelles et émotionnelles du comportement des dirigeants, voire même une variable prédominante (Hodgson, 2004), puisque ce sont les habitudes qui guideraient les intentions, buts, préférences et délibérations.

Elle peut aussi être une variable explicative à part entière du comportement des dirigeants aux côtés ou en interaction (Cordano et alii, 2000) avec d'autres variables telles que les motivations, les émotions, les capacités cognitives et les contraintes institutionnelles. C'est le schéma que nous proposons (voir schéma 1).

Schéma 1 : La place des habitudes dans une théorie de l'action des dirigeants



Faire du patrimoine des habitudes une variable explicative à part entière a plusieurs implications : admettre la nécessité d'une théorie de l'action située des dirigeants et l'idée de performance ordinaire (2.2.1) ; admettre l'idée de processus « extra-rationnels » ou l'existence d'intuitions et de jugements dans les actions des dirigeants (2.2.2).

2.2.1 La nécessité d'une théorie de l'action située des dirigeants

Admettre que les habitudes peuvent influencer d'une manière ou d'une autre (guider, contrôler, déterminer) l'action a une double implication : d'une part, il y a une action quotidienne, en situation, du dirigeant, d'autre part il existe des processus de restauration automatiques du passé dans l'action présente.

Les travaux sur le quotidien des managers (Mintzberg 1973, 2006), leur activité et leur agenda décisionnel (Vidaillet, 1997 ; Drucker-Godard, 2000) montrent l'existence de régularités, de comportements répétitifs des dirigeants dans leur action quotidienne, sans que les habitudes ne

constituent l'objet de l'étude. Les auteurs se réfèrent en effet principalement aux attitudes des dirigeants, à leur comportement, à leur style de direction ou de management, ainsi qu'à la façon dont ils conçoivent la stratégie.

Si Mintzberg fixait dès 1973 comme agenda de recherche de donner une description opérationnelle, plus précise du travail des cadres pour développer « *une compréhension significative du travail du cadre* » (Mintzberg, 2006), les travaux développés à la suite des siens ont principalement porté sur l'identification des différents rôles des dirigeants et sur la façon dont ils répartissent leur temps de travail entre ces différents rôles (Barabel, 2001). Ils se sont plus rarement intéressés à la conduite de leurs activités quotidiennes, qui ont sans aucun doute un lien direct avec leurs habitudes.

Ainsi, on peut noter l'absence d'une véritable théorie de l'action située des dirigeants[4] dans la mesure où travaux visent généralement à expliquer l'action des dirigeants en situation de décision stratégique, en situation de performance exceptionnelle (crise ou au contraire exploit) plutôt qu'à comprendre sa performance au quotidien, presque ordinaire**.** L'image -idéale- du dirigeant pouvant prendre le temps de la réflexion, capable de se détacher de la pression du quotidien et de l'immédiat pour se consacrer à une performance stratégique, de long terme de son organisation peut contribuer à l'expliquer.

Certains auteurs (Dawes, 1998 ; Ajzen, 2002) ont accordé une place très résiduelle aux habitudes car, en se centrant sur les processus habituels, on s'éloigne des processus délibérés de prise de décision. Dans sa théorie du comportement planifié, Ajzen (2002) précise que les variables prédictives du comportement (croyances, évaluations et intentions) suffisent à expliquer la plus grande variance des choix et des comportements des individus. Les comportements passés, les habitudes, n'ont d'effet que lorsque les intentions sont relativement faibles et instables et que les acteurs ne développent pas de plans clairs.

Il convient toutefois de noter que les situations dans lesquelles les plans clairs ne peuvent facilement émerger sont majoritairement celles rencontrées par les dirigeants. Les travaux sur les activités des dirigeants ou sur les processus de décision montrent que l'activité de réflexion, d'anticipation, de conception de la stratégie sur le long terme n'est qu'une partie du travail des

[4] Les travaux sur la cognition ou l'action située ont avant tout porté sur les cadres intermédiaires, opérateurs, ingénieurs (Tyre et Von Hippel, 1997) et plus rarement sur les cadres-dirigeants ayant de véritables responsabilités formelles.

dirigeants (Simon, 1983) et qu'elle reste l'apanage de dirigeants de très grandes entreprises (Drucker-Godard, 2000). Les dirigeants de petites et moyennes entreprises, dans leur grande majorité et pour une grande partie de leur temps, se consacrent à des activités fragmentées, brèves et conditionnées par les différentes situations auxquelles ils sont confrontés au quotidien, nécessitant une gestion dynamique de leur portefeuille de préoccupations décisionnelles.

Or, il y a une difficulté à concilier le fait que les activités des dirigeants sont le plus souvent non routinières, non systématiques, fragmentées, brèves et variées (Mintzberg, 1973) avec l'idée qu'il peut y avoir des processus de restauration automatiques du passé, des habitudes. Mintzberg admet ainsi que le travail n'est pas programmé mais qu'il peut être de type stimulus-réponse :

> « *La pression inhérente à l'environnement de travail des cadres n'encourage pas le développement de planificateurs et de penseurs, quoiqu'en dise la littérature. Le travail crée des manipulateurs d'information, des adaptateurs qui préfèrent les situations vivantes et concrètes. Le cadre travaille dans un environnement stimulus-réponse et il développe une préférence marquée pour l'action* » *Mintzberg (1973 ; 2006 : 50)*

Notre hypothèse est qu'il n'y a pas de routine dans la nature des tâches effectuées mais des routines dans la façon dont le dirigeant les accomplit. Ces routines pourraient être formées par des programmes d'ordre supérieur, plus implicites, procéduraux et non substantifs que sont les habitudes incorporées des dirigeants. L'école de Carnegie de Simon va ainsi définir l'organisation comme un ensemble de couplages de programmes d'ordre élevés qui modifient les programmes d'ordre plus faibles. Quant à Mintzberg (1973, 2006), il souligne que « *le cerveau doit utiliser une procédure, un programme d'ordre plus élevé, pour réagir à un stimulus quel qu'il soit* ».

Les dirigeants pourraient ainsi être guidés par des schèmes d'actions incorporés que l'on peut rapprocher des « programmes d'ordre supérieur » évoqués par Mintzberg (1973, 2006) ou des « plans d'actions » chez Simon (1984) et Lahire (2001). Ce dernier ajoute que certains plans réactivés dans l'action, notamment les plans les plus rigides et systématiques, sont ceux qui sont fondés sur l'expérience pratique passée.

L'existence de plans ou programmes supérieurs et automatiques d'action en situation s'écarte fortement des travaux de Suchman (1993) sur la cognition située, pour qui les plans ne contrôlent pas l'action mais peuvent intervenir en amont ou en aval de l'action ou se former au cours de l'action. En conséquence, intégrer les habitudes dans une théorie de l'action située des dirigeants

invite à ouvrir à nouveau le débat[5] sur le rôle des plans dans l'action située qui a opposé Vera et Simon (1993) à Suchman (1993). Il nous pousse à nous demander si, en situation, les dirigeants sont guidés par des plans qui pré-existaient et qui pourraient être assimilables à des habitudes incorporées ou si au contraire, ces plans se forment dans les circonstances de l'action, de façon créative. Cela invite également à redonner toute leur place à l'histoire des dirigeants, à celle de l'organisation et au contexte dans lequel ils agissent en examinant comment s'articulent ces habitudes ou programmes supérieurs avec ces éléments.

Etudier l'influence des habitudes dans l'action des dirigeants implique de définir le contenu, le contour de ces programmes, leur degré d'incorporation, leur dynamique et leur façon de s'exercer en situation[6], dans les activités quotidiennes et stratégiques des dirigeants, ainsi que leur articulation avec les motivations des dirigeants et leur cognition.

2.2.2 L'existence de processus extra-rationnels, d'intuition et de perspicacité chez les dirigeants

Si l'idée que des habitudes incorporées ont une influence sur l'action des dirigeants est admise, alors les programmes d'ordre supérieurs automatiquement restaurés de façon tacite qui sous-tendent ces habitudes peuvent fonder les capacités de jugement et d'intuition (Simon, 1984 ; Hodgson, 2004).

Or, l'intuition est souvent associée à une performance négative ou provoque des craintes. En effet, plus l'habitude est banalisée, incorporée dans l'ordinaire, plus elle va être assimilée à l'intuition et à quelque chose de non maîtrisable par le reste de l'organisation, d'autant qu'il semble admis (Lahire, 2001) que plus l'habitude est incorporée donc banalisée dans l'ordinaire, plus elle est puissante dans l'action. C'est sans doute la raison pour laquelle l'intuition, l'inspiration, l'improvisation, la perspicacité des dirigeants ont longtemps été négligées dans la littérature en gestion, amenant Langley et d'autres auteurs (1995) à appeler à des travaux portant sur les processus extra-rationnels de prise de décision.

Plus récemment, Kahneman (2003) a montré que la pensée intuitive est le plus souvent puissante, performante et adaptée car elle est le fruit d'une pratique prolongée et d'un long apprentissage.

[5] Revue Cognitive Science.

[6] L'analyse des habitudes en situation, au quotidien, est essentielle car il est rare que ce soit les acteurs qui fassent le choix de mettre en veille ou d'activer les habitudes ; c'est le plus souvent la situation qui va guider cette réactivation (Lahire, 2001).

Pour Mead (1938), la partie adaptative et intelligente du comportement repose sur les habitudes plutôt que sur les processus mentaux conscients. Ces habitudes apprises sont acquises au cours de processus d'apprentissage par essais-erreurs.

> « *Nous pouvons gagner le contrôle après des erreurs répétées que nous pouvons graduellement corriger. Quand les habitudes deviennent bien apprises (au départ consciemment peut être), les individus perdent graduellement conscience de la performance de leur comportement au fur et à mesure qu'ils gagnent de l'expérience et font moins d'erreurs ». (Mead, 1938 : 368).*

On peut donc relever le rôle positif dans l'action des habitudes incorporées en les considérant comme une composante de l'intuition des dirigeants, ce qui va rendre plus pertinente l'étude de l'articulation entre les habitudes incorporées et les habitudes intériorisées au sein « du patrimoine des habitudes des dirigeants ». Kahneman (2003) évoque ainsi le passage du système 1, plus intuitif, à un système 2 avec effort et conscience, qui correspond à une remise en cause à un moment donné de l'intuition.

CONCLUSION

Si le « patrimoine des habitudes des dirigeants » est une variable explicative de leurs actions, en lien avec d'autres variables telles que les motivations, les émotions, les contraintes institutionnelles, et la cognition, leur comportement est alors le résultat de l'interaction de processus automatiques, extra-rationnels, provoqués notamment par des habitudes incorporées, et de processus plus délibérés, conscients, plus particulièrement guidés par des habitudes intériorisées et les motivations. En ce sens, les habitudes pourraient recouvrir différentes formes de connaissances tacites identifiées par Castillo (2002) et notamment des connaissances tacites qui favorisent la sagacité, des connaissances tacites non verbalisables qui correspondent aux plus habituelles façons de faire et enfin, dans la mesure où les habitudes du dirigeant sont un processus de restauration de certains éléments des mémoires organisationnelle et sociale, des connaissances tacites socio-culturelles.

En tant que déterminant de l'action des dirigeants, le patrimoine des habitudes pourrait alors constituer une ressource dont l'organisation est dotée. Elle serait une ressource tacite, difficilement imitable, pouvant fonder un avantage concurrentiel si l'organisation sait la reconnaître puis parvient à la gérer.

L'identification et la gestion du patrimoine des habitudes des dirigeants à travers notamment les propositions que nous avons énoncées dans la première partie, ainsi que le test de la place que pourrait occuper cette variable dans les modèles d'action située, devront s'appuyer sur des études empiriques permettant de faire émerger les mécanismes d'interaction entre les habitudes incorporées et les habitudes intériorisées dans l'action des dirigeants. Plus de quatre décennies après que Lewis et Steward (1958) ont relevé l'insuffisance des recherches sur les habitudes des cadres-dirigeants, nous les connaissons en effet encore assez mal :

> « *Nous avons une meilleure connaissance des motivations, des habitudes et des mystères les plus intimes des peuples primitifs de Nouvelle-Guinée ou d'ailleurs que des cadres-dirigeants d'Unilever* »
> Lewis et Steward (1958 : 17, cités par Mintzberg, 2006 : 21)

L'examen de l'articulation entre les habitudes incorporées et les habitudes intériorisées dans l'action des dirigeants devrait reposer sur une démarche de type anthropologique, sauf à observer des situations dans lesquelles cette articulation a un caractère prégnant (fusions-acquisitions, reprises d'entreprises, départ du dirigeant…). Une étude combinant une analyse de l'autobiographie de dirigeant et une approche ethnographique est en cours. Elle devrait permettre de proposer des méthodes d'opérationnalisation des habitudes.

RÉFÉRENCES

Aristote, *Ethique à Nicomaque*, Traduction et notes par J. Tricot, « Bibliothèque des Textes Philosophiques », Vrin

Arnott D. (1998), A *Taxonomy of Decision Biases*, Technical Reports, Monash University.

Ajzen I. (2002), Perceived Behavioral Control, Self Efficacy, Locus of Control and The Theory of Planned behaviour, *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665-683..

Baldwin J. (1988), Habit, Emotion and Self-Conscious Action, *Sociological Perspectives*, vol 31, n°1 : 35-57.

Barabel M. (2001), Comment les dirigeants de grandes entreprises françaises élaborent-ils leurs stratégies, AIMS

Barabel M. et O. Meier (2002), Biais cognitifs du dirigeant, Conséquences et Facteurs de renforcement lors de fusions acquisitions : Synthèse et Illustrations, *Finance Contrôle Stratégie*, vol 5, n°1 : 5-42.

Barnes J.H. (1984), Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning, *Strategic Management Journal*, vol 5, n°2 : 129-137.

Berger P. et T. Luckman (1986), *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klinsklieck, 285 pages.

Bergson H. (1939), *Matière et Mémoire, Essai sur la relation du corps et de l'esprit*, Edition électronique, 282 pages.

Betsch T., S. Haberstroh, B. Molter et A. Glöckner (2004), Oops, I Did it Again-Relpase Errors in Routinized Decision Making, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, , 93 : 62-74.

Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Paris, Ed de Minuit.

Bourdieu (1986), *Habitus, code et codification*, Actes de la recherche en Sciences sociales, n°63 : 69-72

Bourdieu, P.(2000) : *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Collection Folio Essais, Paris, Seuil (1ere édition 1972).

Castillo J. (2002), A note on the Concept of Tacit Knowledge, *Journal of Management Inquiry*, vol11, n°1, 46-57.

Charreaux G. et P. Wirtz, (2006), *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*, Editions Economica.

Charreaux, G. (2005), Pour une gouvernance d'entreprise comportementale : une réflexion exploratoire, *Cahier du Fargo*, n°1050601 .

Chen, Y., H.Chang et G. Tzeng (2002), Using fuzzy Measures and Habitual domains to analyse public attitude and apply to the gas taxi policy, *European Journal of Operations Research*, 135, 147-161.

Cordano M. and I.H. Frieze (2000), Pollution Reduction Preferences of U.S Environmental Managers : Applying Ajzen's Theory of Planned Behaviour, *The Academy of Management Journal*, vol 43, n, 4 : 627-641.

Dewey J. (1978), Human Nature and Conduct : *An Introduction to social Psychology*, Modern Library.

Drucker-Godard C. (2000), *La dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

Dutton J. et S.E. Jackson (1987), Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action, *Strategic Management Journal*, vol 12, n°4 :379-384.

Eisenhardt K.M. et J.A. Martin (2000), Dynamic Capabilities : What Are They?, *Strategic Management Journal*, 21 : 1105-1121.

Elias N. (1991), *La société des individus*, Editions Fayard.

Earl, P.E.(1990), Economics and Psychology : a survey, *The Economic Journal*, vol 100, N°402 : 718-755.

Felin T. et N.J. Foss (2004), Organizational Routines: A Sceptical Look, Handbook of Organizational Routines, Cheltenham, Edwerd Elgar, à paraître.

Gersick C.J. et J.R. Hackman (1990), Habitual routines in Task-Performing Groups, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47 : 65-97.

Giddens, A. (1994), *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris

Halbwachs M; (1968) , *La Mémoire collective*, Presses Universitaires de France.

Hirschleifer D. (2001), Investor Psychology and Asset Pricing, *The Journal of Finance*, vol 56 n°4, 1533-1597.

Hodgson G.M. (2004), Reclaiming Habit for Institutional Economics, *Journal of Economic Psychology*, vol 25 : 651-660.

Golsorkhi, D. et Huault I. (2006): Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique en sciences de gestion', *Revue Française de Gestion*, vol 32 : 15-34.

Hutchins E. (1994), Comment le Cockpit se souvient de ses vitesses ?, *Sociologie du travail*, n°4 :451-473.

Kaestener, M. (2005), Prévisions de resultat et réactions : étude de deux sous-réactions sous l'angle du biais d'ancrage, IDEAS, 1-34.

Kahneman (2003) D. (2003), Maps of Bounded Rationality : Psychology for Behavioral Economics, *The American Economic Review*, vol 93, n°5 : 1449-1475.

Kaufmann J.C. (2001), Ego, *Pour une sociologie de l'individu*, Nathan.

Kilduff M. et R. Angelmar, A. Mehra (2000), Top Management-Team Diversity and Firm Performance : Examining the Role of Cognitions, *Organization Science*, vol 11, n°1 : 21-34.

Lahire B. (2001), *L'homme pluriel, Les ressorts de l'action*, Nathan

Langley A, Mintzberg H., Pitcher P., Posada E. et J. Saint-Macary (1995), Opening up Decision Making : The view from the Black Stool, Organization Science, vol6, n°3 : 260-279.

Falcoz,C, ; H.Laroche, L. Cadin et F. Frery (2003), *Cet obscur objet du management. Le métier de cadre tel que le voient des diplômés d'une grande école de commerce*, sixième Journée sur Ce que font les Cadres, IAE Lyon3.

Lewis R. et R.Steward (1958), *The Boss*, London, : Phoenix House.

Lindbladh E. et C.H Lyttkens (2002), Habit versus Choice : The Process of Decision-making in Health-related Behaviour, *Social Science and Medecine*, vol 55, n°3 : 451-465.

Loriol, M (2001), Ego, Pour une Sociologie de l'Individu : une autre vision de l'homme et la construction du sujet, *Revue Française de sociologie*, vol 42, n°4 : 760-762. :

Maine de Biran (1799), *Influence de l'habitude sur la faculté de penser*, Edition Electronique, 287 pages.[2]

Mead M. (1938), *The Philosophy of The Act*, Edited by C.W Morris, Chicago : University of Chicago Press.

Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row.

Mintzberg, H. (2006), *Le Manager au Quotidien, Les 10 rôles du cadre*, Traduit par Pierre Romelaer, Editions d'Organisations.

Moorman C. et A.S. Miner (1998), Organizational Improvisation and Organizational Memory, *Academy of Management review*, vol 23, n°4 :698-723.

Nelson R.N. et S.G Winter (2002), Evolutionary Theorizing in Economics, *The Journal of Economic Perpspectives*, vol 16, n°2 : 23-46.

Pentland B.T. and H.H Rueter (1994), Organizational Routines as Grammars of Action, *Administrative Science Quarterly*, vol 39, n°3 :484-510.

Ricoeur P (2000), *La Mémoire, l'histoire, l'oubli*, Editions du Seuil,

Simon H.A. (1983), Making Management Decisions, The Role of intuition and Emotion, *Academy of Management Executive*, 57-63.

Simon, H.A (1983), *Administration et Processus de décision*, Economica, collection Gestion.

Suchman L. (1993), Plans and Situated Actions : *The problem of the Human-Machine communication*, NY, Cambridge University Press.

Suchman l. (1993), Cognitive Science, Response to Vera and Simon's situated action : a symbolic interpretation, *Cognitive Science*, vol 17 :71-75.

Vera A.H. et H.A Simon (1993)n, Situated Action, a Symbolic Interpretation, *Cognitive Science*, vol 17, 7-48.

Tversky A. et D. Kahneman (1986), Rational Choice and the Framing of Decisions, *The Journal of Business*, vol 59, n°4 : S251-S278.

Verkanplen B., H Aarts et A.V. Knippenberg (1997), Habit, Information acquisition, and The Process of Making Travel Model Choices, *European Journal of Social Psychology*, vol 27 : 539-560.

Vidaillet B (1997), La formulation de l'agenda décisionnel du dirigeant : une perspective cognitive, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

Walsh J. et G.R Ungson (1991), Organizational Memory, *Academy of Management Review*, vol 16, n°1 : 57-91.

Williamson O.E. (1999), Strategy Research : Governance and Competence Perspectives, *Strategic Management Journal*, 20, n°12 : 1087-1108.

Yu P.L (1991), Habitual Domains, *Operations Research* , vol 39, n°6 : 869-876.

.