

La déviance des organisations comme conséquence d'une dérive cognitive

Une approche du rôle du tireur d'alarme dans les organisations déviantes

Olivier Babeau

**PRAG Université Paris X Nanterre,
CREPA, université Paris-Dauphine**

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny,

75775 PARIS Cedex 16

06 86 77 88 53

olivier.babeau@dauphine.fr

Résumé :

L'article propose une approche des mécanismes de formation des déviances en entreprise et des moyens de les désamorcer.

Les scandales financiers récents ont montré à plusieurs reprises comment une organisation pouvait être amenée à développer des conduites massivement non-éthiques alors même que la plupart des acteurs étaient individuellement honnêtes.

Nous proposons d'expliquer cette apparente contradiction au moyen de la théorie des cascades informationnelles utilisée par André Orléan pour décrire les phénomènes spéculatifs. Selon celle-ci, l'interaction sociale peut, sous certaines conditions, produire des dérives cognitives cumulatives qui mènent à l'adoption d'un comportement collectif contraire à l'opinion des individus pris un à un. La caution apportée à des agissements malhonnêtes par des acteurs pourtant individuellement soucieux d'éthique pourrait s'expliquer ainsi.

Le conte d'Andersen *Les habits neufs de l'empereur* est une magnifique illustration du mécanisme de cascade informationnelle et du moyen de le désamorcer. En effet, l'histoire montre que la spirale cognitive qui permet la déviance de l'organisation peut être brisée de manière très simple, par l'intervention d'un seul tireur d'alarme. L'article apporte ainsi un élément de démonstration du rôle fondamental de celui-ci dans la prévention et la dénonciation des déviances organisationnelles.

Mots clés : *Ethique, tireur d'alarme, cascades informationnelles*

*Qui donc serait assez grossier pour ne pas voir cette supercherie palpable ?
Mais qui donc serait assez hardi qu'il admette la voir ?*

(Shakespeare, *Richard III*, Acte III, scène 6)

Enron, Parmalat, naguère sociétés enviées et citées en exemple, sont aujourd'hui tristement célèbres pour les méfaits qu'elles ont commis. La gravité et l'importance des actions perpétrées au plus haut niveau par un grand nombre de personnes posent plus d'une énigme au chercheur en sciences humaines. Si la volonté malhonnête de certains responsables n'est hélas que trop évidente, il paraît impossible de supposer que tous les protagonistes de telles actions soient eux aussi malhonnêtes. Les détournements de fonds, manipulations d'écritures comptables n'ont pu être faits que grâce à la coopération au moins silencieuse d'un grand nombre d'employés de l'entreprise. On ne peut, sans faire une hypothèse extraordinairement pessimiste sur la nature humaine, supposer que tous ces gens étaient animés de la même malhonnêteté. Comment est-il possible que des gens par ailleurs honnêtes (pour la plupart) aient pu cautionner, d'une manière ou d'une autre, des agissements délictueux voire criminels ? La question n'est pas sans précédent : les exterminations nazies et cambodgiennes ont, avec une acuité particulièrement forte, posé le problème des conduites collectives déviantes d'un groupe *a priori* en majorité non-déviant.

Nous proposons dans cet article une explication de ce paradoxe fondée sur l'identification d'un mécanisme de dérive cognitive. Le nœud du problème se trouve selon nous dans l'imperfection du mécanisme de délibération collective. Les processus de délibération dans les organisations obéissent, selon la représentation traditionnelle, aux mêmes postulats implicites qui fondent l'éthique de la communication d'Habermas : l'échange est censé être le moyen d'une recherche commune et franche de la vérité. Les arguments sont avancés pour convaincre, et permettre petit à petit la prise de la bonne décision. À l'instar du marché des économistes classiques dans lequel offre et demande se rencontrent pour établir mécaniquement un prix, l'interaction en entreprise devrait reposer sur la confrontation d'arguments permettant l'émergence d'une décision rationnelle. Comment chaque membre d'un groupe détermine-t-il le choix en faveur duquel il fera porter sa voix ? La théorie du choix rationnel décrit un processus de réflexion reposant sur la confrontation des scénarios, et sur le choix du meilleur, compte tenu de son degré de

probabilité. L'observation des échanges en entreprise et des décisions qui en découlent est très loin de correspondre pourtant à cette représentation.

Comme l'ont montré de nombreuses recherches en entreprise, la cohérence du processus de décision en entreprise est nettement surestimée (Cohen/March/Olsen, 1972 ; Cohen/March, 1986). Les travaux de March montrent par exemple que les théories et techniques classiques de la décision reposent sur des hypothèses *a priori* issues d'une observation trop superficielle de la réalité (Romelaer, 1994). Le modèle dit "de la corbeille à papier" développé par Cohen, March et Olsen montre que, en entreprise, les flux de solutions et les flux de problèmes sont découplés (Cohen/March/Olsen, 1972). Toute décision est située au confluent de quatre flux : des problèmes, des opportunités de choix, des solutions, et des participants. Aussi hétérodoxe que cela puisse paraître, il y a des solutions à la recherche de problèmes dans l'organisation (Romelaer, 1994) : un groupe cherchera par exemple à identifier un problème pour lequel il a élaboré une solution. Ce regard nouveau porté sur l'entreprise bat en brèche la représentation classique d'une organisation qui identifierait les questions à traiter, puis développerait les réponses adéquates. Le processus n'est ni un processus d'optimisation, ni même le fruit d'une rationalité limitée, mais le fruit d'un mouvement brownien. Les décisions sont, dans bien des cas, des événements en partie incontrôlés qui sont le résultat fortuit de la rencontre de différents flux.

Un autre argument vient accentuer la critique de la représentation traditionnelle de la décision : l'information collectée ne sert pas seulement, voire pas du tout, à la confrontation des éléments nécessaires à la réflexion. En effet, les organisations collectent toujours plus d'informations qu'elles n'en utilisent, et en redemandent sans cesse. De plus, les données collectées sont finalement très peu prises en compte dans la décision finale (Feldman/March, 1981). Comment, dans ces conditions, comprendre le rôle de l'information dans les organisations ? L'information est un symbole et un signal, c'est-à-dire que sa vraie fonction ne s'épuise pas dans la fourniture d'éléments pour la prise de décision rationnelle. Pour Feldman et March, les organisations bureaucratiques sont des édifices construits sur l'idée de rationalité. C'est en tant que symbole de compétence que l'information est collectée : « la collecte d'information est un moyen rituel de s'assurer de l'existence d'attitudes appropriées en matière de prise de décision » (Feldman/March, 1981 :176). Demander, utiliser de l'information, justifier les décisions grâce à l'information sont autant de manières de symboliser que le processus est légitime, que les décideurs sont bons et que l'organisation est bien gérée : « la décision est orchestrée de manière à assurer que les décideurs et les observateurs vont croire que la décision est raisonnable » (*Ibid.*). Il s'agit pour le dirigeant de s'assurer une

légitimité face à son environnement : ses collaborateurs, ses employés, les concurrents, les clients, etc.

La critique orchestrée par March introduit l'idée d'une dissociation entre l'ordre du discours et l'ordre de la conviction personnelle. La décision n'est fondée qu'en apparence sur les informations et le dialogue. En réalité l'information vient beaucoup plus légitimer la décision que la produire. Une prolongation de la critique semble possible à travers l'utilisation des travaux d'André Orléan sur la dynamique de la spéculation.

Nous souhaitons en effet proposer une explication du mécanisme d'apparition de ce décalage et en montrer les voies de sorties. Comment rendre compte de ce scandale pour la rationalité qu'est cette dissonance entre les opinions exprimées, les idées auxquelles on déclare adhérer, et les opinions intimes ? Ce détachement radical du « penser » (ou du « faire ») et du « dire » est le résultat d'un processus cognitif directement produit par l'interaction sociale. Par un mécanisme simple et couramment observé, on cherchera à montrer comment une décision peut être approuvée par tous sans que personne pourtant ne croie à sa validité ou ne l'approuve. C'est là qu'apparaît toute l'utilité du rôle d'un « tireur d'alarme » (équivalent du *whistleblower* anglo-saxon) : son intervention permet de rétablir la cohérence sans laquelle il faudrait sérieusement désespérer du fonctionnement de l'entreprise.

Cascades informationnelles et décision

LE MECANISME DES CASCADES INFORMATIONNELLES

La théorie traditionnelle de la spéculation s'est attachée à décrire des acteurs définis essentiellement par un certain degré d'aversion au risque. Oubliant le sens étymologique du mot spéculation (*specula* : le miroir), elle comprend le fonctionnement des marchés comme étant la résultante de décisions d'acteurs indépendants. Pour l'économiste orthodoxe, l'acteur est cet être rationnel pesant les coûts et avantages de ses décisions compte tenu du niveau d'information qu'il possède. L'incertitude n'est, dans la vision classique, qu'un ensemble de probabilités affecté à différents scénarios identifiés. Dans cette perspective, la rumeur, les actions des autres, la panique ne sauraient avoir aucun effet sur les décisions et les croyances. C'est ignorer totalement les phénomènes d'interdépendance qui président pourtant au fonctionnement quotidien des marchés. Le célèbre ouvrage de Kindleberger sur l'histoire de la spéculation fait apparaître, dans tous les cas étudiés de crises financières, le rôle fondamental joué par les phénomènes de contagion (Kindleberger, 1994 [1978]). À la base de

toute spéculation se trouve une dynamique collective informationnelle dont la transmission se réalise à la manière d'un virus biologique.

Bickhandani, Hirshleifer et Welch ont les premiers proposé la notion de cascade informationnelle (Bickhandani/Hirshleifer/Welch, 1992). Selon ces auteurs, une cascade informationnelle apparaît lorsqu'il est optimal, pour un individu qui a observé les actions de ceux qui le précèdent, de suivre le comportement de son prédécesseur sans tenir compte de sa propre information (*Op.cit.* : 992). Autrement dit, quand les actions des individus ne dépendent pas de leur propre information, mais de celle des autres. C'est le cas notamment en situation d'incertitude. Dans le modèle, chaque personne décide d'adopter ou de rejeter un comportement donné (par exemple, essayer la drogue pour des lycéens). Le choix de chacun est fondé en partie sur celui des autres. Chacun choisit successivement son action à la suite du précédent. Les auteurs montrent comment, sous certaines conditions aisément remplies, ce jeu débouche nécessairement sur l'adoption systématique du même comportement par les individus. C'est là que commence la cascade informationnelle. Ce jeu d'accumulation produit deux chemins possibles : l'un menant à l'adoption massive du comportement, l'autre à son rejet massif. On comprend bien que, la probabilité d'erreur du premier individu ayant choisi étant non nulle, il est théoriquement possible que la cascade mène vers l'adoption massive d'un comportement absurde.

LES EFFETS SOCIAUX PRODUISANT LE CONFORMISME ET AMORCANT LA CASCADE : L'ANALYSE D'ANDRE ORLEAN

La solidité du modèle de cascade informationnelle repose sur ce postulat que les individus ont tendance à se copier mutuellement. Cette idée est étayée par un très grand nombre d'observations sociologiques. Prolongeant l'explication développée par Shiller (Shiller, 2000), Orléan s'applique à démontrer le rôle des dynamiques collectives dans le mécanisme spéculatif. Il distingue trois sortes de tendances au copiage mutuel. Ces trois sortes de mimétisme sont appelées informationnel, autoréférentiel et normatif.

Mimétisme normatif

Orléan désigne ainsi le mimétisme particulier qui a pour but de ménager l'approbation du groupe. Tout groupe possède des usages, des croyances, un ensemble de normes spécifiques dont il est risqué de s'écarter. La sanction d'une transgression de ces règles peut être limitée à un simple jugement désapprouvateur de la part des autres membres du groupe, ou bien au ternissement d'une réputation. La menace de stigmatisation sociale, si tenue soit-

elle, peut suffire à paralyser. Jarrosson décrit les situations où l'on « perd la face » comme des « situations où notre image projetée vers les autres n'est pas conforme à ce qu'elle devrait être » (Jarrosson, 2003 :114 sq.). La pertinence d'une action passe au second plan par rapport à sa cohérence avec la norme sociale. Keynes écrit ainsi : « la sagesse universelle enseigne qu'il vaut mieux pour sa réputation échouer avec les conventions que réussir contre elles » (Keynes, 2001 [1936] :172).

L'existence d'un effet social dans le jugement ou l'action humaine a depuis longtemps été prouvée par les fameuses expériences de Asch (Asch, 1952 et 1955) ou de Milgram (voir par exemple Milgram, 1971 [1956]). La plupart du temps, en entreprise, chacun est fondamentalement incertain devant le jugement qu'il convient d'appliquer à une situation, ou l'action qu'il convient d'entreprendre. La volonté de paraître en société, de se conformer aux normes du groupe, l'instinct grégaire, sont autant de causes sérieuses à cette angoisse de « ne pas dévier » du comportement attendu. La conséquence de cet instinct grégaire dans un contexte d'incertitude est un « effet de réserve » : chacun attendra un signal de l'attitude à adopter en public devant un fait quelconque, ou bien, s'il ne peut attendre, se conformera à l'idée qu'il se fait du comportement attendu.

Mimétisme autoréférentiel

Pour certains individus, le prix n'est que le reflet de l'opinion majoritaire du marché. L'important est moins la réalité que l'appréciation de cette réalité par la majorité. Dans cette perspective, l'idée de vérité (de valeur fondamentale d'un bien par exemple) disparaît au profit de sa représentation. C'est l'exemple fameux du concours de beauté exposé par Keynes (Keynes, 2001 [1936] : 171). Il s'agit de choisir la fille qui sera considérée comme la plus belle par la majorité des votants. « Peu importe dans ces conditions –se dit chaque votant, mon opinion sur qui est effectivement la plus jolie fille ; il suffit d'imaginer ce que les autres penseront à ce sujet. C'est ce que pensent les autres qui est important, non mon opinion personnelle ». De la même manière, une personne amenée à voter lors d'un scrutin proportionnel peut avoir ce raisonnement purement autoréférentiel : elle cherchera à voter pour la liste qui recueillera le plus de voix afin de maximiser le nombre d'élus face au parti opposé. Ce type de mimétisme repose sur un raisonnement conscient et rationnel de l'acteur. Dans bien des situations, il vaut mieux avoir tort à plusieurs que raison tout seul.

Mimétisme informationnel

Le mimétisme informationnel : « consiste pour un individu à en copier un autre parce qu'il lui prête une meilleure connaissance de la situation » (Orléan, 2001 :111). On imite les autres parce qu'on suppose qu'ils possèdent plus d'informations que nous. Imaginons que nous soyons pris par un incendie dans un grand magasin. La fumée se propageant, nous ignorons où se trouve la sortie. C'est alors que nous apercevons la silhouette d'un individu qui court d'un air décidé vers notre gauche. Nous supposons que cet homme possède une information meilleure que la nôtre, c'est-à-dire qu'il sait où est la sortie, et nous le suivrons. Il n'y a là rien d'irrationnel, et, cependant, il se peut tout à fait que l'homme que je suis ne sache pas plus que moi où se trouve la sortie. Imaginons alors que d'autres clients pris au piège, me voyant choisir une direction de fuite, décident de me suivre à leur tour. On comprend bien comment le signal d'un seul peut déterminer, par ricochets successifs, l'option prise par le groupe entier. Tels les moutons de Panurge décrits par Rabelais, une seule personne se trompant entraîne toutes les autres vers leur perte. Dans ce type de mimétisme, l'action des autres nous apparaît comme une "preuve de vérité".

L'existence d'une contagion des comportements permet de comprendre, dit Orléan, « qu'il puisse être observé une forte déconnexion entre l'évolution des données économiques fondamentales et les variations constatées des prix » (Orléan, 2001 :106). C'est ce phénomène qu'on appelle couramment « bulle spéculative », et qui a déjà été décrit en profondeur par Mackay (1980 [1841]). Ce dernier a analysé les exemples mémorables de la spéculation sur le Mississippi de 1719 (menée par l'écossais Laws), de la bulle de la compagnie des Mers du Sud de 1720, et de la tulipomania hollandaise de 1636. Appliqué à la prise de décision dans un groupe social, quelles peuvent être les conséquences de ce mécanisme cognitif spéculatif ? Tout simplement la prise de décisions apparemment approuvées par tous, mais qu'une très grande majorité désapprouve intimement.

LES CONSEQUENCES DES CASCADES INFORMATIONNELLES : LE DECOUPLAGE OPINION INDIVIDUELLE/COMPORTEMENT COLLECTIF

Le modèle exposé précédemment explique comment un groupe tout entier peut basculer du côté de l'opinion d'un seul individu. Cela ne veut pas dire cependant que cet individu soit par construction en accord avec la voie choisie. Il est tout à fait possible que le choix amorcé par ce dernier ne soit lui-même que le résultat d'un mimétisme tendant à se conformer à l'opinion attendue. Le premier à parler dans une réunion aura tendance à se conformer au discours qu'il estime convenir à la situation, c'est-à-dire à l'attitude attendue ou socialement

moins risquée. Les travaux de Goffman sur la théorie des rôles sociaux (Goffman, 1973) ont développé l'idée que nous assumons tous en société certains rôles qui déterminent le comportement et les discours socialement légitimes. En l'absence d'indication claire sur la position socialement approuvée ou moins risquée, la notion de point focal développée par Schelling montre que nous aurons tendance à adopter la position dont nous pensons qu'elle a les plus grandes chances d'être celle des autres (Schelling, 1976 [1960]). Dès lors, il est clair que le point de départ des discours collectifs n'a pas forcément la neutralité qu'on lui prête idéalement. Il est tout à fait concevable que le décalage des discours et des opinions individuelles commence dès le début de la discussion.

Kuran (1995) consacre un ouvrage entier aux conséquences de ce qu'il appelle « la falsification des préférences », c'est-à-dire le fait, pour un individu, de cacher ses préférences en professant publiquement une opinion différente. Nous avons montré comment un tel décalage peut apparaître. L'existence du mécanisme de cascades informationnelles décrit ci-dessus permet l'apparition de monstres théoriques : des situations où l'action collective contredit l'opinion de chacun. Ce décalage ne peut pas étonner, tant l'extraordinaire capacité qu'a la croyance des individus de résister aux assauts de la réalité a été maintes fois prouvée. Festinger, Riecken et Schachter ont pu constater que, dans des sectes dont l'existence reposait sur un événement donné (fin du monde, extra-terrestres, etc.), la non-survenue de l'événement ne faisait que renforcer la croyance du groupe (Festinger/Riecken/Schachter, 1956). Les sacrifices consentis étaient tels, l'engagement dans cette croyance était si fort, que le démenti factuel, l'échec de la prophétie, ne faisait qu'enraciner plus profondément les convictions. La contradiction évidente par les faits des croyances collectives ne fait que renforcer ces croyances. Festinger formalisera cette tendance au refus de la contradiction à travers sa théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957). Morel étudie de la même manière les cas étranges dans lesquels une personne ou un groupe ont suivi obstinément une idée erronée, alors même que les indices de son inexactitude devenaient plus évidents (Morel, 2002). Ainsi se produisirent des collisions maritimes, des accidents aériens en apparence inexplicables. Janis décrit ce curieux phénomène de *groupthink*, pensée de groupe (Janis, 1972, 1977), qui prend la forme d'un « évitement défensif collectif » (Janis, 1977 :129) dans lequel un groupe fait bloc dans l'erreur. L'illusion d'une unanimité partagée peut verrouiller chez l'individu toute possibilité de retour à la raison.

Étudiant le cas de la décision de lancement de la navette Challenger en 1986, Vaughan donne un exemple de la pression de conformité (Vaughan, 1998). La seule personne qui se doutait du risque réel de catastrophe n'a pas osé parler lors de la réunion de la veille du

lancement. La personne n'a pas osé prendre la parole et exprimer son point de vue dans un contexte où la légitimité des prises de parole était soumise à des codes hiérarchiques stricts et des circonstances précises. L'exemple va encore plus loin : l'enquête a montré après coup que tous les ingénieurs présents s'attendaient individuellement à ce que le *booster* connaisse un problème technique, sans bien sûr aller jusqu'à imaginer le pire. Tout le monde pensait qu'il y avait un problème, et pourtant la décision de lancement a été prise.

Plus cruellement encore, les génocides juifs ou cambodgiens ont constitué une démonstration, à l'échelle de toute une société, des dangers de l'effet de séparation des opinions et des discours. Dans ces deux derniers cas, il est notoire que la réponse des bourreaux à ceux qui leur demandaient de justifier leurs actes odieux était invariablement : « Nous avons juste obéi aux ordres. Nous faisons ce que tout le monde faisait. Si nous ne l'avions pas fait, nous aurions nous-mêmes été exterminés ». Les entretiens réalisés auprès des anciens bourreaux brosse le tableau terrifiant d'un système de mort que seule une infime minorité de fanatiques croyait justifié. Dans sa réflexion sur le génocide juif, Arendt (1966 [1963]) décrit bien l'implacable mécanisme de décalage entre représentations publiquement acceptées et les convictions personnelles ; l'existence de ces milliers de tueurs "indifférents", par ailleurs bons pères et bons maris est la face obscure du phénomène.

La description d'une organisation soumise au risque constant de décisions absurdes ou désapprouvées par tous est inquiétante. On aura reconnue, bien entendu, le fameux « paradoxe d'Abilène » mis en évidence pour la première fois par Harvey en 1974 : quatre personnes décident d'aller passer l'après-midi à la ville voisine malgré la grande chaleur qui les accable. Ils se rendent compte en revenant que personne n'avait en fait eu envie de cette excursion, mais qu'ils avaient tous agit pour faire plaisir aux autres. Nous avons, avec Orléan, proposé une explication cognitive de ce paradoxe. Ce qu'il importe de savoir à présent, c'est la manière dont on peut empêcher ces décisions paradoxales, véritables gâchis organisationnel. N'y a-t-il aucune faille dans le mécanisme diabolique (au sens grec du terme : « qui sépare ») des cascades informationnelles ? Quelle issue peut-on trouver à ce phénomène cognitif ?

Désamorcer la cascade : imperfection du phénomène et rôle du tireur d'alarme

La possibilité de réalisation d'une cascade organisationnelle pose un problème sérieux au chercheur en organisation. Comment s'assurer en effet qu'un comportement éthiquement déviant comparable à celui d'un Enron ou d'un Parmalat ne se reproduira pas à plus ou moins

brève échéance ? Faut-il désespérer de l'éthique en organisation, quand bien même on saurait que la plupart des acteurs des entreprises sont honnêtes et de bonne volonté ? Il y a des raisons d'espérer, à notre sens, d'abord parce que le phénomène ne se déclenche en réalité que sous des conditions restrictives, et d'autre part parce que les acteurs ne sont pas enfermés dans la logique mimétique. La force de la cascade fait aussi sa faiblesse : la logique mimétique qui préside au déclenchement du cercle vicieux peut s'inverser aussi radicalement en un cercle vertueux. Pour accomplir ce retournement, une seule personne suffit : c'est le « tireur d'alarme ».

UNE TRANSMISSION DE L'INFORMATION CONTEXTUALISEE

Le phénomène décrit précédemment n'opère pleinement que sous certaines conditions assez restrictives. La transmission de l'information n'est parfaite qu'à la condition d'accepter un ensemble d'hypothèses assez exigeantes : le message ne se déforme pas en passant d'un individu à un autre, il est toujours bien compris et entièrement mémorisé, l'effet de réserve est toujours plus fort que le libre-arbitre, le collectif domine l'individu au point de toujours le museler, etc. Comme nous allons le voir, le fonctionnement effectif des rapports interpersonnels et de la cognition individuelle rendent difficilement concevable le développement d'un phénomène de cascade "pure".

Un mimétisme tempéré

Les travaux de Lazega sur les relations collégiales au sein d'un cabinet d'avocat (Lazega, 1998, 2001) montrent comment la circulation de l'information dans un groupe social peut être soumise à de nombreux biais. L'auteur montre qu'il existe dans ce genre de cabinet un réseau dense de demandes de conseils entre les acteurs qui s'influencent réciproquement. La demande de conseil est un acte social qui fait par exemple apparaître les différences de statut (on ne demandera pas conseil à un inférieur [*Op.cit.* :87]). Ainsi la diffusion d'une information ne se produit pas de manière uniforme dans un groupe. La "densité" du réseau auquel appartient l'individu influera fortement sur son mode de partage de l'information (*Ibid.*). Selon la structure d'un groupe social, l'effet mimétique pourra être considérablement ralenti ou bien facilité. Le mimétisme est ainsi tempéré par les structures particulières des groupes sociaux. L'information circulera aisément à l'intérieur d'une "niche" sociale ; elle se diffusera lentement au contraire entre des personnes qui n'appartiennent pas au même réseau.

De plus, les échanges sociaux mettent en jeu des jugements de pertinence et de valeur qui permettent à l'individu de contextualiser et politiser ses décisions de communication (Lazega, 1992a, 1998). L'individu ne recevra pas toute affirmation de la même façon : la personne du locuteur, la représentation de sérieux qu'on en a (sa réputation), sa position hiérarchique, la forme et le moment du message vont être pris en compte dans le jugement final d'adhésion. Reprenant l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (Crozier/Friedberg, 1977), Lazega souligne que les échanges sociaux sont un moyen de lutte pour la maîtrise des zones d'opportunités (Lazega et Mounier, 2002 : 156). La décision de suivre ou non une information reçue fait intervenir un calcul stratégique individuel. Le comportement est ainsi politisé dans le but de ménager une "niche" et de lutter pour un statut (*Op.cit.* : 181-182).

Le comportement purement "panurgique" de l'individu n'est donc pas réellement observé par les sociologues, ce qui rend moins probable la possibilité d'une cascade informationnelle telle que nous l'avons décrite précédemment.

Une information déformée

Sperber analyse la diffusion des idées comme un phénomène épidémiologique. Il conçoit parfaitement que, de récepteur en transmetteur, une souche de représentation mentale puisse être largement diffusée (Sperber, 1996 : 139). Deux types de mécanismes sont, selon lui, à l'œuvre dans la contagion des idées : des mécanismes individuels de formation et de transformation des représentations mentales d'une part ; des mécanismes interindividuels qui, par le biais de transformation de l'environnement, aboutissent à la transmission de représentations d'autre part (*Op.cit.* : 72). L'auteur explique ainsi comment des pratiques traditionnelles de défense contre certains types d'événements malheureux peuvent se répandre et se stabiliser sans pour autant que ces pratiques aient la moindre efficacité (*Op.cit.* : 73-74). La raison principale en est qu'une distorsion apparaît au niveau individuel entre l'importance donnée aux cas de mauvaise observation des pratiques ayant précédé un malheur et le cas où les pratiques observées n'ont pas empêché l'avènement du malheur. Cette observation tendrait à confirmer la possibilité ouverte par les cascades informationnelles d'un décalage durable entre réalité et représentation.

La possibilité d'une transmission "pure" à grande échelle entre individus semble toutefois fortement contestée, ce qui rendrait considérablement moins efficace la cascade informationnelle. En effet, Sperber et Deirdre critiquent la définition courante de la communication humaine comme étant un processus de simple codage-décodage (Sperber/Deirdre, 1986). La communication est toujours un processus de transformation dans

lequel le message final peut être très différent du message initialement envoyé. La représentation moderne instinctive tend à assimiler le transfert d'information et de croyance à des copies informatiques de fichiers, ce qui est fort éloigné de la réalité humaine. L'imitation, en tant que moyen de transmission culturelle, est toujours imparfaite (Sperber, 1996 : 115). Si chaque individu qui reçoit un message le transforme, il est clair que l'agrégation des représentations ne produira jamais une unité parfaite. L'imperfection de la copie rend plus difficilement tenable la conception mécaniste du phénomène cognitif collectif qui nous intéresse.

Le mécanisme de cascade informationnelle ne serait pleinement effectif que si les "bruits" individuels et interindividuels n'affectaient pas les communications. Le degré de déformation de la transmission dépend très fortement du contexte dans lequel elle se développe. De nombreuses raisons cognitives et sociales viennent biaiser le transfert et le rendre imparfait. C'est le cas par exemple de facteurs psychologiques tels que la facilité de compréhension de l'idée, sa facilité de mémorisation, l'existence d'un certain contexte de connaissance (*Op.cit.* :116) À cela s'ajoutent des facteurs contextuels tels que l'existence d'institutions vouées à la diffusion de la représentation (*ibid.*) On le comprend, il y a en pratique assez peu de chance que toutes les conditions de transfert parfait des croyances et jugements soient réunies. Cela rend-il inopérant le mécanisme de cascade cognitive ? Peut-être pas, mais cela en tempère en tout cas la force et les effets, faisant du cas de cascade parfaite une exception, et non un phénomène quotidien. C'est du reste bien ce que l'on constate dans la pratique : les organisations déviantes restent une exception. L'ampleur du scandale causé par leur découverte en est la meilleure preuve : on ne s'indignerait pas tant si la chose n'était pas rare.

L'EFFET "APOCALYPSE" : LE RÔLE DU TIREUR D'ALARME

La notion de tireur d'alarme (*whistleblower*) tiens aujourd'hui une place importante dans les débats autour de l'éthique d'entreprise. On désigne ainsi l'employé qui prend l'initiative de dévoiler une pratique de l'organisation jugée non-éthique. Si certains auteurs, comme Jubb [1999], retiennent une acception restrictive du concept, le réservant aux seuls cas de dénonciation à des personnes extérieures à l'entreprise, la plupart des définitions y incluent la simple énonciation publique d'une « mauvaise pratique » (*malpractice*) à l'intérieur même de l'organisation [par exemple, Near and Micelli 1985; Chiasson *et al.* 1995; Zipparo 1999]. En ce sens, la personne qui, dans une entreprise, va exprimer publiquement son désaccord face à une décision, est bel et bien un tireur d'alarme.

La deuxième limite importante que l'on peut formuler concernant le mécanisme des cascades informationnelles est liée à l'existence d'un tel individu. Plus exactement, elle réside dans ce que nous proposons de nommer l'effet "apocalypse" ("découvrement" en grec). Ce dernier décrit comment une seule personne (le « tireur d'alarme ») peut, par son intervention, suffire à désamorcer la cascade, réduisant en un instant le décalage entre opinion individuelle et discours publics.

Un vieux conte va nous permettre de décrire le fonctionnement de cet effet « apocalypse » et de comprendre la nature du rôle du tireur d'alarme dans la réduction des paradoxes décisionnels.

Les habits neufs de l'empereur

Le conte de Hans Christian Andersen *Les habits neufs de l'empereur* est une magnifique illustration du mécanisme cognitif que nous avons décrit, et surtout des façons de le désamorcer.

Le conte est bien connu. Rappelons-en brièvement la teneur. Deux hommes se présentent un jour devant l'empereur, se prétendant les tailleurs les plus habiles de son empire. Ils peuvent, disent-ils, confectionner pour leur souverain le plus bel habit qu'on ait vu de mémoire d'homme. Cet habit aura la propriété d'être invisible aux yeux des sots ou des personnes ne convenant pas à leur fonction. Pour cela, on devra leur fournir des fils d'or, la soie la plus précieuse, des diamants et le tout à l'avenant. L'empereur, curieux et flatté de cette offre, accepte. Nos compères se mettent au travail, enfermés dans une salle du palais. Pendant des jours, ils font venir des tissus parmi les plus coûteux, de l'or ; rien en somme ne paraît trop cher pour confectionner le vêtement promis.

Quelque temps après, le grand chambellan de la cour rentre dans la pièce pour constater le degré d'avancement du chef-d'œuvre. À sa grande terreur, il voit les deux tailleurs agiter les bras dans le vide, coupant ça et là de leur ciseau un fil qu'il ne peut distinguer. « N'est-ce pas-là le plus bel habit qu'on ait jamais vu ? Admirez la finesse du tissu, la beauté des motifs... », s'exclame un des hommes à l'adresse du chambellan. Ce dernier se dit en lui-même « je ne peux pas leur avouer que je ne vois rien... c'est prouver mon incapacité ou mon idiotie... il ne faut pas qu'on s'en aperçoive ». Et le chambellan de s'extasier à son tour sur l'habit, et de féliciter les tailleurs de leur excellent travail. Passent les jours. L'empereur s'est enquis à plusieurs reprises de l'avancement du travail, et le chambellan n'a pas manqué de lui louer les qualités du vêtement que l'on confectionnait pour lui.

Vient le grand jour. Toute la cour est là. Les deux compères entrent et avancent hiératiquement, les bras tendus, comme s'ils portaient un lourd habit, les mains pourtant bel et bien vides. Nul n'ose élever la voix pour s'étonner. L'empereur lui aussi a beau écarquiller les yeux, il ne voit rien. Mais il est impensable de l'avouer devant la foule de ses courtisans : ce serait mettre en péril son autorité. On le déshabille, et les deux tailleurs déposent sur ses épaules l'habit imaginaire. Ils restent un long moment à en arranger les pans. Quand ils s'extasient sur la beauté du souverain ainsi paré, toute la cour reprend en cœur avec eux les louanges : «Sire, quelle parure, vous voilà dans un habit digne de votre grandeur, etc.».

L'empereur, enhardi, décide de paraître devant le peuple pour se faire admirer. Le voilà qui descend le grand escalier du palais, nu comme au jour de sa naissance, devant la foule amassée. Comme les courtisans, la foule hésite un instant, puis applaudit à tout rompre devant le si bel habit du prince. C'est alors qu'un petit enfant, monté sur les épaules de son père, lui demande tout haut : « Père, pourquoi l'empereur est-il tout nu ? ». Cette réflexion a l'effet d'un coup de tonnerre sur l'assistance. Les mots de l'enfant se répandent à travers la foule comme une brise rapide. Bientôt les rires éclatent, puis les moqueries ouvertes. L'empereur, détrompé à son tour, ne peut que rentrer en courant dans son palais, où bien entendu on ne trouva plus trace des deux habiles tailleurs.

Ce conte est une illustration très fine et très exacte d'un phénomène dont nous avons chaque jour des exemples sous les yeux. La réunion dont nous parlions au début de l'article en est un. Le cas d'un employé dénonçant publiquement les pratiques malhonnêtes qu'il a observées dans son entreprise en est un autre. Cherchons à comprendre plus précisément quel est le mécanisme à l'œuvre dans ce « découverte » produit par l'enfant du conte.

Savoir partagé et savoir commun

Il convient d'abandonner l'idée selon laquelle, dans un groupe d'individus, le savoir et l'ignorance sont les seules modalités de partage de l'information. Il existe en effet des situations intermédiaires de possession de l'information. Il y a une différence radicale entre, d'une part, le fait pour chacun de ces individus d'avoir une information donnée, et, d'autre part, le fait de savoir que les autres savent que l'on sait. Si chacun possède une information donnée, nous sommes dans ce que nous pouvons appeler une situation de savoir partagé. Si en plus de la connaissance brute de cette information, chacun sait que les autres savent, nous avons atteint, on le comprend, un degré supérieur dans le partage de cette information. Mais ce n'est pourtant pas le degré le plus élevé de partage concevable : dans notre cas il est fort possible que personne ne soit sûr que les autres sachent que je sais ! De même, on pourra

“savoir que les autres savent que je sais”, sans pour autant que les autres “sachent que je sais qu’ils savent” ! On entrevoit le mouvement spéculaire infini qui, à partir d’une situation de savoir partagé, fait accéder un groupe au savoir commun (je sais qu’il sait que je sais qu’il sait, etc., à l’infini). Cette distinction, fondamentale, entre ces deux modes de partage de l’information est bien connue des chercheurs s’intéressant aux aspects cognitifs de l’organisation. Pourtant, c’est bien une confusion entre savoir partagé et savoir commun qui seule peut justifier le dogme de la correspondance nécessaire entre discours partagé et opinions individuelles (autrement dit entre attitude publique et discours privé).

Un savoir partagé ne devient pas automatiquement un savoir commun. Il faut pour cela que la transparence de l’information soit parfaite. Ce passage d’une forme de partage à l’autre n’est possible que si chacun des protagonistes exprime clairement l’information qu’il possède, ce qui est, ne nous leurrions pas, rien de moins que rare en entreprise... L’assimilation fautive du partage d’une information par le biais d’un discours à la connaissance commune des attitudes intimes de chacun en est la clef de voûte. Faire cette confusion, c’est oublier l’existence d’un “effet de réserve”, effet qui, nous l’avons vu, conduit chacun à attendre un signal de la part des autres avant de se prononcer. La « falsification des préférences », comme l’appelle Kuran (1995), empêche le savoir partagé de devenir un savoir commun. La discussion n’est pas l’outil efficace permettant la convergence des deux modes extrêmes de savoir collectifs que l’on s’est longtemps plu à décrire.

Dans notre conte, chacun sait que l’empereur est nu. C’est un “savoir partagé”. Pourtant chacun doute que les autres le sachent comme lui. Ce fait pour chacun de “le savoir et de savoir que les autres savent qu’ils savent, etc.” ferait de la nudité de l’empereur un “savoir commun”. Il suffit que le petit garçon dise tout fort : « le roi est nu » pour que chacun découvre que les autres possèdent la même information que lui. Une seule personne qui formule explicitement l’information suffit à faire basculer la situation : la représentation collective explicitée (la vérité admise publiquement) perd en un instant sa force. L’écart entre les opinions individuelles et la représentation disparaît en un éclair. La remarque de l’enfant, prononcée tout haut, met en oeuvre instantanément toutes les récurrences qui font du savoir partagé un savoir commun. Cet événement est tout à fait comparable à l’éclatement d’une bulle spéculative, où la valeur réelle d’un bien, qui avait peu à peu été perdue de vue au profit d’une valeur “représentée”, rejoint en quelques instants sa valeur réelle.

Conclusion

L'existence de tendances mimétiques fortes permet, dans un groupe, le déclenchement d'un mécanisme cumulatif appelé "cascade informationnelle". Il est possible d'imaginer une situation dans laquelle l'action ou la décision prise collégialement par un groupe est pourtant en contradiction avec les opinions des individus pris un à un. Quelle confiance pouvons-nous alors conserver en un "ordre du discours" dont le détachement d'avec le réel peut être si radical et si pérenne ?

Tout d'abord les limites du mimétisme que nous avons posées rendent beaucoup moins probable un tel phénomène à l'état pur. L'information n'est qu'imparfaitement copiée par chaque individu, ce qui introduit un biais dans la reproduction à grande échelle d'une croyance ou d'un jugement. L'adhésion à une opinion est toujours une décision stratégique circonstanciée de la part de l'acteur. Il n'y a pas de comportement de suivi aveugle mimétique systématique.

D'autre part, le phénomène de détachement du réel peut être facilement et rapidement désamorcé. Dans notre petit conte, il a suffi, pour que le voile se déchire, qu'une seule personne dans la foule ne soit pas inhibée par l'effet de réserve. L'apparence, aussi évidente soit-elle, n'a que peu de force tant que le discours officiel continue d'être un voile. Déchirer un instant ce voile en disant tout haut le vrai, c'est provoquer le "découvrement", l'"apocalypse". La personne du dénonciateur est alors un acteur central. C'est elle seule qui, parce qu'elle a le courage de s'abstraire des effets de conformisme, brise l'engrenage du silence. Comme nous l'a montré le conte, la première qualité du dénonciateur est la candeur, l'âme d'enfant qui s'étonne, mais aussi le courage. Ce tireur d'alarme, qui se rapproche bien évidemment du *whistleblower*, doit donc être une personne suffisamment extérieure et indépendante par rapport à la firme pour être affranchie des tendances mimétiques. Les consultants en management, qui sont déjà par nature des personnes extérieures et neutres qui viennent apporter un regard objectif sur l'organisation, pourraient bien trouver là, nous semble-t-il, un nouveau rôle à jouer. Encore faudrait-il qu'ils sachent éviter l'écueil de la dépendance financière au client qui a perdu l'auditeur Andersen.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ARENDRT H., *Eichmann à Jérusalem, rapport sur la banalité du mal*, Paris, Gallimard (1963) 1966.
- ASCH S.E., *Social Psychology*, New-York, Prentice-Hall, 1952.
- ASCH S.E., “Opinions and Social Pressure”, *Scientific American*, vol. 193, no. 5, pp.31-35. 1955.
- ASCH S.E., “Studies on independence and conformity: a minority of one against a unanimous majority”, *Psychological Monographs*, 70, pp. 416-439, 1956.
- BICKHCHANDANI S., HIRSHLEIFER D., WELSCH I., “A theory of fads, fashion, custom and cultural change as informational cascades”, *Journal of Political Economy*, 100, 5, pp.992-1026, 1992.
- CHIASSON M., JOHNSON H.G., BYINGTON J.R., “Blowing the Whistle: Accountants in Industry” *CPA Journal*. 65 (2): 24-27, 1995.
- COHEN M.D., MARCH G.J., *Leadership and ambiguity*, 2nd edition, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1986.
- COHEN M.D., MARCH G.J., OLSSSEN J.P., “A Garbage Can Model of Organizational Choice”, *Administrative Science Quarterly*, 17, pp.1-25, 1972.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L’acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- DEUTSCH M., GÉRARD H.B., “Étude des influences normative et informationnelle sur le jugement individuel”, in FAUCHEUX C., MOSCOVICI S., Dir., *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris/La Haye, Mouton (1956), 1971.
- FELDMAN M.S., MARCH J.G., “Information in Organizations as Signal and Symbol”, *Administrative Science Quarterly*, 26, pp.171-86, 1981.
- FESTINGER L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, New-York, Harper, 1957.
- FESTINGER L., RIECKEN H., SCHACHTER S., *L’échec d’une prophétie*, Paris, PUF (1956) 1993.
- GOFFMAN E., *La mise en scène de la vie quotidienne. I. La présentation de soi. II. Les relations en public*, Paris, Minuit, 1973.
- GOFFMAN E., *Les rites d’interaction*, Paris, Minuit, 1974.
- JANIS I., *Victims of Groupthink*, Boston, Houghton Mifflin, 1972.
- JANIS I., MANN L., *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, New-York, Free Press, Macmillan Publishing, 1977.

- JARROSSON B., *Conseil d'indiscipline, du bon usage de la désobéissance*, Paris, Descartes et Cie, 2003.
- JUBB P.B., "Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation," *Journal of Business Ethics*, Vol. 21, No. 1, pp. 77-94, 1999.
- HARVEY J.B., *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management* (1974), San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- KEYNES J.M., *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Paris, Payot (1936), 2001.
- KINDLEBERGER P., *Histoire mondiale de la spéculation financière de 1700 à nos jours*, Paris, éditions P.A.U.(1978) 1994.
- KURAN T., *Private truths, public lies. The social consequences of preference falsification*, Cambridge, Harvard University Press, 1995.
- LAZEGA E., "Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires", *Revue française de sociologie*, 33, pp.559-589, 1992a.
- LAZEGA E., *The Micro-politics of Knowledge: Communication and Indirect Control in Workgroups*, New York, Aldine de Gruyter, 1992b.
- LAZEGA E., *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Paris, PUF, Coll. Que sais-je ?, 1998.
- LAZEGA E., *The Collegial Phenomenon, the Social Mechanisms of Cooperation among Peers in a corporate Law Partnership*, Oxford University Press, 2001.
- LAZEGA E., MOUNIER E., "Interdependant entrepreneurs and the social discipline of their cooperation: a research programme for structural economic sociology in a society of organizations", in Favereau O., Lazega E. (Ed.), *Conventions ans structure in economic organization. Markets, networks and hierarchies..* Cheltenham, Edward Elgar, Coll. New horizons in institutional and evolutionary economics, pp. 147-199, 2002.
- MACKAY Ch., *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*, New York, Harmony Books (1841), 1980.
- MARCH J.G., "Systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus", *Accounting, Organization and Society*, 12, pp.153-168, 1987.
- MARCH J.G., "Rationalité limitée, ambiguïté et ingénierie des choix", *Bell Journal of Economics*, 9, 2, pp. 587-608, 1978.
- MARCH J.G., "Le mythe du management", in *Annales de l'École de Paris*, V, pp.387-393, 1998.

- MARCH J.G., OLSEN P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway. Universitetforlaget, 1976.
- MARCH J.G., SEVON G., “Gossip, Information and Decision Making”, in SPROULL L.S., CRECINE J.P., Eds, *Advances in Information Processing in Organizations*, Greenwich (Ct), JAI Press, Vol. I, pp.95-107, 1984.
- MARCH J.G., SIMON H., *Les organisations*, Paris, Dunod (1958) 1991.
- MILGRAM S., “Pression du groupe et action contre un individu”, in FAUCHEUX C., MOSCOVICI S., Dir., *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris/La Haye, Mouton, pp.301-312 (1956) 1971.
- MILGRAM S., *Soumission à l'autorité*, Paris, Calmann-Lévy, 1974.
- MOREL C., *Les décisions absurdes, sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard, 2002.
- MOSCOVICI S., *Psychologie des minorités actives*, Paris, PUF, 1979.
- NEAR J.P., MICELLI M.P. “Organizational Design: Fashion of Fit?.” *Journal of Business Ethics* 4: 1-16, 1985.
- ORLÉAN A., “Informational Influences and the Ambivalence of Imitation”, in LESOURNE J., ORLÉAN A., Eds, *Advances in Self-organizational and Evolutionary Economics*, Londres/Paris/Genève, Économetrica, pp.39-56, 1998.
- ORLÉAN A. *Le pouvoir de la finance*, Paris, Odile Jacob, 1999.
- ORLÉAN A., “Psychologie des marchés, comprendre les foules spéculatives”, in GRAVEREAU J., TRAUMAN J., Dir., *Crises Financières*, Paris, Économica, pp.105-128 ; 2001.
- PAGE B., “The theory of political ambiguity”, *American Political Science Review*, 70, 3, pp.742-752, 1976.
- ROMELAER P., “L’apport de James March à la théorie des organisations”, *Revue française de gestion*, 98, p.48-61, 1994.
- ROMELAER P., HUAULT I., “La gestion des cadres à l’international et le modèle du garbage can”, *Revue française de gestion*, n°109, pp. 19-37, 1996.
- SCHELLING T.C., *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press (1960), 1976.
- SHILLER R.J., *Irrational Exuberance*, Princeton (New Jersey), Princeton University Press, 2000.
- SPERBER D., *La contagion des idées, Théorie naturaliste de la culture*, Paris, Odile Jacob, 1996.

SPERBER D., DEIRDRE W., *Relevance: Communication and Cognition*, Oxford, Blackwell/Cambridge (Ma), Harvard University Press, 1986.

VAUGHAN D., *The Challenger Launch Decision: Risky Technology Culture, and Deviance at NASA*, Chicago, University of Chicago Press, 1996.

VAUGHAN D., “Rational Choice, Situated Action and the social Control of Organizations », *Law and Society Review*, 32, 1, pp.23-61, 1997.

ZIPPARO L., “Encouraging Public Sector Employees to Report Workplace Corruption” *Australian Journal of Public Administration* 58 (2): 83-93, 1999.