



HAL
open science

La décision toujours en question

Patrick Castel, Marie-Emmanuelle Chessel

► **To cite this version:**

Patrick Castel, Marie-Emmanuelle Chessel. La décision toujours en question. *Entreprises et Histoire*, 2019, 4 (97), pp.7 - 22. 10.3917/eh.097.0007 . hal-02527437

HAL Id: hal-02527437

<https://sciencespo.hal.science/hal-02527437>

Submitted on 4 Feb 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

La décision toujours en question

ÉDITORIAL

par Patrick CASTEL et Marie-Emmanuelle CHESSEL

Sciences Po, Centre de sociologie des organisations (CSO), CNRS, Paris, France

Version auteur acceptée, article publié dans : *Entreprises et Histoire*, n° 97, 2019, p. 7-22

DOI : 10.3917/eh.097.0007

La version publiée est disponible ici : <https://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2019-4-page-7.htm>

« Et combien de fois a-t-il répété : ‘Quand tout va mal et que vous cherchez votre décision, regardez vers les sommets ; il n’y a pas d’encombrements.’ Au contraire de ce que supposent ses amis et surtout ses ennemis, la grandeur n’est point un domaine qu’il croit posséder, mais un domaine qu’il sert, en sachant que ce domaine le sert. Ainsi saint Bernard était-il au service du Christ – dont il attendait beaucoup... Pour le Général, la grandeur était d’abord une solitude, mais c’était une solitude où il n’était pas seul. »¹

Cet extrait est tiré du *Miroir des limbes* d’André Malraux, œuvre ample et étrange à mi-chemin entre le roman et l’autobiographie². Dans le chapitre où il figure³, Malraux fait le récit de sa rencontre avec le Général de Gaulle le jeudi 11 décembre 1969. Il l’avait rejoint dans sa demeure de la Boissierie à Colombey, où le Général de Gaulle s’était retiré depuis sa démission quelques mois plus tôt, suite au référendum négatif sur la réforme du Sénat et la régionalisation. Avec l’emphase qui caractérise son style singulier, Malraux évoque dans ce chapitre quelques événements qui ont marqué la carrière du Général de Gaulle. Et ces événements sont inévitablement rattachés à des décisions qu’il aurait prises, bien que le terme ne soit pas systématiquement utilisé (les Accords d’Évian, par exemple). Or, pour Malraux, on le voit dans les lignes reproduites ci-dessus, un chef⁴ décide et il décide seul ; le poids des décisions qu’il a à prendre renforce sa « solitude », mais aussi sa « grandeur ». La référence à l’Église, alors que Malraux n’était pas catholique, renforce l’évocation du caractère sacré, voire sacrificiel, de la décision. Mieux, dans la citation « Quand tout va mal etc. », on comprend que, pour bien décider, selon Malraux ou de Gaulle – qui parle ? on ne le saura jamais étant donné le statut ambigu de ce texte, entre le roman et les (anti)mémoires –, un chef doit s’extraire « vers les sommets », afin d’échapper aux contingences sociales et matérielles et prendre « la » bonne décision.

Ce texte fait écho aux représentations qui persistent dans différents univers, et en premier lieu dans le monde des affaires, nous y reviendrons. Le décideur y apparaît comme un individu unique et rationnel, qui saurait s’abstraire pendant le temps – délimité – de la décision. Au contraire, nombre de travaux en sciences sociales ont plutôt insisté, depuis au moins la fin de la Seconde Guerre mondiale, sur les limites cognitives des individus face à la décision, sur le caractère collectif, distribué et processuel de la décision et sur la difficulté d’en définir des limites, tant chaque décision s’inscrit dans la durée et est enchâssée dans d’autres décisions. Ces critiques n’ont pas été sans influence mais elles n’ont pas supplanté le modèle

¹ A. Malraux, *Le miroir des limbes. II. La corde et les souris*, Paris, Gallimard, 1996 (1^{ère} édition 1976), p.588.

² Pour leurs suggestions et commentaires sur de précédentes versions de ce texte, nous remercions Alain Chatriot, Sabine Dullin, Patrick Fridenson et Odile Gaultier-Voituriez.

³ Ce chapitre est une version modifiée d’un livre publié après la mort du Général : A. Malraux, *Les chênes qu’on abat*, Paris, Gallimard, 1971.

⁴ « Une fois de plus, je retrouve dans le Général ce que j’ai appelé le chef d’ordre religieux. » (A. Malraux, *Le miroir des limbes, op. cit.*, p.587)

rationnel, qui reste dominant, aussi bien dans son acception commune qu'au sein de certaines disciplines (par exemple, en économie). Depuis une quinzaine d'années, a émergé un autre ensemble de recherches critiques, que l'on rassemble sous l'expression de sciences du comportement (économie comportementale, neurosciences, psychologie cognitive notamment) et selon lesquelles la plupart des individus sont enclins à prendre des décisions irrationnelles⁵. Malgré leurs apports sur certains aspects cognitifs des décisions, elles partagent avec les tenants du modèle rationnel une propension à privilégier l'étude de décideurs individuels, sans s'attacher à reconstituer le contexte historique et social – donc spécifique – dans lequel elles s'inscrivent. Le rôle des instances censées guider ou encadrer de manière collective, voire collégiale, les décisions (équipes de direction, comités exécutifs, groupes projet...), ainsi que les effets des outils d'aide à la décision ou des efforts menés pour les organisations pour valoriser l'amont des décisions, à la suite des travaux des chercheurs en gestion, ne sont pas non plus pris en compte⁶.

Tout en souhaitant s'intéresser à la question du décideur solitaire, ce numéro a pour objectif de faire dialoguer des travaux qui contribuent à mettre en exergue l'importance des dimensions collectives et diachroniques lorsqu'on étudie les décisions. Il vise aussi à promouvoir l'intérêt d'études de cas fouillées, à côté des démarches modélisatrices ou expérimentales que privilégient les perspectives rationalistes et comportementalistes. Il nous a semblé dès lors intéressant de faire dialoguer histoire et autres sciences sociales pour approcher cet objet parfois réputé « impénétrable »⁷. Étonnamment les espaces de discussion entre historiens et autres chercheurs en sciences sociales sont assez rares sur cette question. S'il existe quelques numéros de revue pluridisciplinaires, ils font peu appel à des historiens⁸.

Dans cet éditorial, nous aimerions d'abord examiner quels sont les principaux travaux sur la décision, en sciences sociales puis plus précisément en histoire. Nous évoquerons ensuite l'utilité de revenir sur cette question, afin d'examiner un paradoxe – celui de la résistance du décideur individuel – et d'évoquer des questions de méthode.

La décision, un objet très étudié ?

La décision est un objet important des sciences sociales, tant par le nombre de travaux publiés que par les questions posées. Les études monographiques centrées sur des processus décisionnels précis, dans la durée, paraissent toutefois un peu moins fréquentes que les études mettant en évidence les déterminants des comportements des personnes en situation de décision ou leurs réactions, positives ou négatives, vis-à-vis de dispositifs, d'outils, de règles etc. visant à préparer ou à accompagner leurs décisions.

⁵ H. Bergeron, P. Castel, S. Dubuisson-Quellier, J. Lazarus, É. Noguez, O. Pilimis, *Le biais comportementaliste*, Paris, Presses de Sciences Po, 2018.

⁶ Pour un panorama synthétique de l'apport des travaux de gestion à la compréhension de la décision et à la conception de l'action collective, voir A. David, « Décision, conception et recherche en sciences de gestion », *Revue française de gestion*, n° 139, 2002, p.173-185.

⁷ "The essence of ultimate decision remains impenetrable to the observer, often indeed to the decider himself", Extrait d'un discours de J. F. Kennedy, cité dans G. T. Allison, *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston, Little, Brown and Company, 1971, p.I.

⁸ Pour une exception, voir le numéro de *Politix*, « Figures de la décision », n° 82, 2008. Le dossier « Nouvelles approches de la décision collective : compromis, consensus, vote », dirigé par Stéphanie Novak et Philippe Urfalino, dans la revue *Négociations* (n° 27, 2017) comprend des articles de sociologues et de politistes.

La décision a été un objet primordial de champs de recherche comme les études sur le vote⁹, les analyses des politiques publiques¹⁰, les conflits internationaux et leurs résolutions¹¹... En 1971, Graham Allison a proposé une analyse de la crise des missiles de Cuba (16-28 octobre 1962) qui, au-delà de son influence sur l'historiographie de cette crise et de la guerre froide en général, est devenue une référence théorique incontournable pour l'étude de la décision¹². En effet, à partir de ce cas, qu'il analyse entre, l'auteur a distingué et illustré trois grilles de lecture des décisions : le modèle rationnel, qui lie les moyens aux fins et choisit la meilleure option parmi l'ensemble des alternatives ; le modèle organisationnel, à travers lequel les personnes en responsabilité sont influencées par les organisations qui sélectionnent les informations qu'elles leur transmettent et les solutions qu'elles leur préparent (ici, principalement, la CIA, l'armée de l'Air et la Marine) ; le modèle politique, qui fait des décisions le résultat de négociations et de manipulations entre les acteurs. La sociologie des organisations, depuis Max Weber, et les sciences de gestion s'intéressent aussi de manière centrale à la décision, que ce soit pour comprendre la façon dont certaines orientations stratégiques sont adoptées au sein des organisations publiques et privées, comment des innovations sont conçues et déployées, ou comment les comportements de chacun de leurs membres sont plus ou moins intégrés au fil de leurs décisions quotidiennes¹³.

L'analyse de la décision dans ces différentes disciplines apparaît étroitement liée à la discussion du concept de rationalité. Le choix rationnel, que l'économie dite néoclassique a contribué à formaliser¹⁴, constitue depuis longtemps un des principaux paradigmes de l'analyse des décisions¹⁵, vis-à-vis duquel d'autres perspectives concurrentes se sont positionnées. Sous sa forme épurée, ce modèle postule que la décision est le résultat d'un choix effectué par un individu, au cours duquel il envisage de manière synoptique toutes les alternatives possibles et les classe selon leurs conséquences et en fonction de ses préférences (prédéfinies et stables). Ce modèle a connu diverses variantes et raffinements, comme la

⁹ Pour une synthèse récente : V. Tiberj, « Faire de deux faces une même pièce. Sociologie du vote et psychologie du choix électoral », in O. Fillieule (dir.), *Sociologie plurielle des comportements politiques. Je vote, tu contestes, elle cherche...*, Paris, Presses de Sciences Po, 2017, p.93-118.

¹⁰ Pour une synthèse récente : C. Halpern, « La décision », in L. Boussaguet, S. Jacquot, P. Ravinet (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, 5^e édition, 2019, p.199-206.

¹¹ Pour une synthèse récente : D. Brulé, A. Mintz, "Foreign Policy Decision Making: Evolution, Models, Methods", *Oxford Research Encyclopedia of International Studies*, En ligne, 22 décembre 2017 (dernière consultation : 11 novembre 2019).

¹² G. T. Allison, *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston, Little, Brown and Company, 1971; près de trois décennies plus tard, grâce à l'accès à de nouvelles sources et en réponse aux critiques ayant accompagné la parution de la première édition, G. Allison avec P. Zelikow ont publié une seconde édition, rallongée de 70 pages environ, mais conservant l'architecture générale et le cadre théorique original : G. T. Allison, P. D. Zelikow, *Essence of decision : explaining the Cuban missile crisis*, New York, Longman, 2nd edition, 1999. Voir aussi dans ce numéro la rubrique Document, « Comment j'ai écrit *Profession : Décideurs*, par Catherine Grémion », p. XXX.

¹³ Parmi certains travaux classiques, nous pouvons citer J. G. March, H. A. Simon, *Organizations*, New York, John Wiley & Sons, 1958 (traduction: *Les organisations. Problèmes psychosociologiques*, Paris, Dunod, 1964) ; J. G. March, with C. Heath, *A Primer on Decision-Making: How Decisions Happen*, New York, Free Press, 1994; M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977 ; K. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage, 1995. Pour une synthèse récente, voir K. Brunsson, N. Brunsson, *Decisions: The Complexities of Individual and Organizational Decision-Making*, Cheltenham, Edward Elgar, 2017.

¹⁴ J. Von Neumann, O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton, Princeton University Press, 1944 ; M. Friedman, *Essays in Positive Economics*, Chicago, University of Chicago Press, 1953.

¹⁵ En particulier dans le champ des études sur les relations internationales et, notamment, celui de la dissuasion nucléaire. Voir par exemple B. Brodie (ed.), *The Absolute Weapon: Atomic Power and World Order*, New York, Harcourt, 1946 ; T. Schelling, *The Strategy of Conflict*, Londres, Oxford University Press, 1960 (traduction: *Stratégie du conflit*, Paris, PUF, 1986) ; R. Jervis, "Deterrence Theory Revisited", *World Politics*, vol.31, p.289-324.

prise en compte des asymétries d'information – notamment dans la théorie des jeux¹⁶ –, la distinction entre probabilités subjectives et probabilités objectives¹⁷ ou la distinction entre risque et incertitude¹⁸.

La pertinence du modèle rationnel a été remise en cause par un ensemble de travaux qui, entre la fin de la Seconde Guerre mondiale et la fin des années 1980, en ont contesté à peu près tous les termes. Bien que les tenants du choix rationnel affirment que ce modèle ne prétend pas être réaliste de ce modèle mais l'estiment plus efficace pour prévoir les comportements, en suivant le principe du rasoir d'Ockham, ses critiques avancent au contraire son incapacité à fournir des prédictions fiables¹⁹. James March, Herbert Simon et les membres de ce que l'on a appelé l'école de Carnegie²⁰ ont ainsi proposé un contre-modèle, connue sous les expressions de « rationalité limitée » (*bounded rationality*) ou de « rationalité procédurale »²¹. Selon ce modèle, les informations ne sont pas données mais doivent être recherchées ; elles demeurent partielles et ne sont jamais neutres ; les individus n'ont ni la capacité, ni le temps de les traiter ; ils n'ont pas la capacité de traiter de manière synoptique toutes les alternatives et de les hiérarchiser et ce d'autant moins que l'anticipation des conséquences futures de ces options est très complexe, voire impossible, et que certaines alternatives renvoient à des valeurs ou à des buts incommensurables. Les préférences des individus ne sont pas stables, elles évoluent au cours du processus décisionnel ; les individus n'optimisent pas, ils *satisfice*²², c'est-à-dire qu'ils comparent de manière séquentielle les alternatives l'une après l'autre, en tâtonnant, et s'arrêtent à la première solution suffisamment bonne. Ce modèle de la rationalité limitée a été repris dans des travaux de gestion, de sociologie et de science politique. Dans les années 1970, tout en s'inscrivant dans cette tradition, des analyses, notamment à l'initiative de James March, ont poussé plus loin la critique de la rationalité des décisions en remettant en question les liens entre intentionnalité et décision ou entre action et décision²³.

Au cours des deux dernières décennies, certains auteurs, relevant des différentes disciplines citées, ont fait le constat que ce travail de déconstruction de la décision a abouti à la diluer, ce qui expliquerait un relatif et progressif désinvestissement dans cet objet. Le regrettant, ils ont appelé à de nouveaux travaux empiriques²⁴. Bien que nous partagions les grandes lignes de ce constat, qui a été à l'origine de

¹⁶ Par exemple J. Von Neumann, O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, op. cit. ; A. Rappoport, *Fights, Games and Debates*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1960.

¹⁷ I. Tallman, L. N. Gray, "Choices, Decisions, and Problem-Solving", *Annual Review of Sociology*, vol.16, p.405-433; C. Morel, *Les décisions absurdes I. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard, 2002 ; C. Morel, *Les décisions absurdes II. Comment les éviter*, Paris, Gallimard, 2012 ; C. Morel, *Les décisions absurdes III. L'enfer des règles – Les pièges relationnels*, Paris, Gallimard, 2018.

¹⁸ J. Von Neumann, O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, op. cit. ; A. A. Alchian, "Uncertainty, Evolution, and Economic Theory", *Journal of Political Economy*, vol.58, n° 3, 1950, p.211-221.

¹⁹ Sur ce sujet, voir le discours d'Herbert Simon lors de la réception de son Prix Nobel. H. A. Simon, "Rational Decision-Making in Business Organizations", *American Economic Review*, vol.69, n° 4, 1979, p.493-513.

²⁰ Il est de coutume d'appeler ainsi le groupe interdisciplinaire de chercheurs, parmi lesquels Richard Cyert, James March et Herbert Simon, basé à l'Université Carnegie Mellon de Pittsburgh, qui, dans les années 1950 et 1960, développèrent un ensemble de travaux sur les comportements organisationnels et le fonctionnement des firmes et des organisations.

²¹ J. G. March, H. A. Simon, *Organizations*, op. cit.

²² *Satisficing* est un néologisme difficilement traduisible. Il a été forgé par Herbert Simon en référence, selon J.-L. Le Moigne, au verbe latin *satisfacere* (le terme satisfecit en découle) : J.-L. Le Moigne, « Notes », dans H. Simon, *Les sciences de l'artificiel*, Paris, Gallimard, 2004, p.399. Il serait une contraction des verbes *satisfy* et *suffice*.

²³ M. D. Cohen, J. G. March, J. P. Olsen, "The Garbage-Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol.17, n° 1, 1972, p.1-25; J. W. Meyer, B. Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol.83, n° 2, 1977, p.340-363; N. Brunsson, *The Irrational Organization*, Chichester, Wiley, 1985.

²⁴ Pour la sociologie, voir P. Urfalino, « La décision est-elle un objet sociologique ? », in E. Friedberg (dir.), *La décision*, op. cit. ; pour la science politique, voir C. Halpern, « Décision », art. cit. ; *Politix*, « Numéro spécial : Figures de la décision », n° 82, 2008 ; O. Germain, J.-L. Lacolley (dir.), « Dossier spécial : la fabrique de la décision », *Revue française de gestion*, vol.225, n° 6, 2012 ; A. Laoukili (dir.), « Numéro spécial : Processus de décision entre rationalité et rationalisation », *Connexions*, n° 101, 2014.

ce projet de numéro et qui est rappelé dans l'article de Frédéric Graber et Martin Giraudeau à propos des recherches sur les projets, il est possible d'y apporter quelques nuances²⁵.

D'abord, certains sous-domaines de recherches ont connu des développements conséquents et intéressants du point de vue de la compréhension de la décision. Ainsi, l'étude des délibérations et des processus de concertation a connu un regain d'intérêt depuis une vingtaine d'années et interroge les formes de la décision collective²⁶. Philippe Urfalino montre ainsi que s'intéresser, de manière empirique, à la délibération met en évidence un aspect négligé par les approches théoriques et rationalistes, encore dominantes : les acteurs ne se contentent pas de sélectionner les moyens pour atteindre des fins fixées au départ mais raisonnent et argumentent sur les fins souhaitables, qu'ils découvrent au fur et à mesure du processus, ce qui implique d'imaginer et de se représenter les futurs possibles²⁷. Emmanuel Lazega s'intéresse aussi aux processus de décision dans les organisations, par exemple dans l'Église, au sein d'un diocèse. Il montre la difficile cohabitation de modes de décision de type collégial, par exemple au sein de conseils ou synodes diocésains, et des modes de décision plus « solitaires », celles de l'évêque tout puissant. Selon lui, « la palette des stratégies d'articulation de la collégialité *bottom up* et de la collégialité *top down* est (...) large »²⁸.

D'autres travaux s'intéressent aux situations de décisions tragiques, notamment dans le cas de catastrophes, et soulignent qu'il est essentiel d'être attentif aux caractéristiques du contexte organisé au sein duquel évoluent les acteurs si on veut comprendre les erreurs qu'ils commettent²⁹. Enfin, signalons les très nombreux travaux qui, dans des perspectives et des disciplines diverses et sans toujours dialoguer entre eux, étudient les techniques et outils censés équiper la décision (interfaces digitales, algorithmes, standards³⁰, systèmes de classement et de mesure...). Leurs auteurs se demandent à quelles conditions ces techniques et outils constituent une aide à la décision et dans quelle mesure, et avec quelles conséquences, ils substituent des décisions automatiques aux jugements jusque-là idiosyncrasiques, adaptés aux situations singulières³¹. Une des questions-clés de ces travaux est celle de l'affaiblissement

²⁵ Rappelons aussi que, en réalité, la contestation de la pertinence de la notion est ancienne et renvoie à des débats profonds, méthodologiques et théoriques, en sciences sociales. Le geste du sociologue Émile Durkheim, en étudiant *Le Suicide*, consistait précisément à défendre l'idée, contre la psychologie, qu'il s'agissait d'un fait social indépendant des décisions individuelles.

²⁶ Voir par exemple L. Blondiaux, Y. Sintomer, « L'impératif participatif », Introduction au numéro spécial « Démocratie et délibération », *Politix*, n° 57, 2002, p.17-35 ; M. Callon, P. Lascoumes, Y. Barthe, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil, 2^e édition, 2014 ; S. Novak, P. Urfalino (dir.), « Dossier : Nouvelles approches de la décision collective : Compromis, consensus, vote », *Négociations*, n° 27, 2017, p.67-165 ; C. Halpern, « Concertation/délibération/négociation », in L. Boussaguet, S. Jacquot, P. Ravinet (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, 5^e édition, 2019, p.155-163.

²⁷ P. Urfalino, « Qu'est-ce qu'une délibération collective ? » *Politika* (en ligne), <https://www.politika.io/fr/notice/questce-quune-deliberation-collective>, 29/01/2019, dernière modification 09/07/2019, dernière consultation 03/11/2019.

²⁸ E. Lazega, O. Wattebled, « Deux définitions de la collégialité et leur articulation : le cas d'un diocèse catholique », *Sociologie du travail*, Vol. 52, n° 4, 2010, p.480-502.

²⁹ Par exemple, D. Vaughan, *The Challenger Launch Decision. Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, Chicago, University of Chicago Press, 1996 ; S. A. Snook, *Friendly Fire: The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq*, Princeton, Princeton University Press, 2000 ; D. Vaughan, "The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster", *Annual Review of Sociology*, vol.25, 1999, p.271-305.

³⁰ J.A. Yates, C. N. Murphy, *Engineering Rules: Global Standard Setting since 1880*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2019. Voir aussi, pour une analyse qui met l'accent sur le temps long pour expliquer les décisions face à une catastrophe: R. Huret, *Katrina, 2005 : l'ouragan, l'État et les pauvres aux États-Unis*, Paris, Editions de l'EHESS, 2010.

³¹ Voir A. David, *Négociation et coopération pour le développement des produits nouveaux au sein d'une grande entreprise industrielle: analyse critique et rôle des outils d'aide à la décision*, thèse de doctorat en méthodes scientifiques de gestion, Université Paris-Dauphine, 1988. On pourra aussi se reporter aux synthèses suivantes : A. David, « L'aide à la décision entre outils et organisation », *Entreprises et Histoire*, n° 13, 1996, p.9-26 ; A. David, S. Damart, « Bernard Roy et l'aide multicritère à la décision », *Revue française de gestion*, n° 214, 2011, p.15-28 ; W. N. Espeland, M. L. Stevens, "Commensuration as a Social Process", *Annual Review of Sociology*,

du pouvoir décisionnel des experts et des professionnels³². L'investissement actuel dans l'intelligence artificielle ne fait que renforcer l'actualité de tels questionnements³³.

Ensuite, dans le sillage des travaux (anciens) des psychologues Daniel Kahneman et Amos Tversky³⁴, un « nouveau comportementalisme » a émergé dans l'espace académique au cours des quinze dernières années³⁵. Il se caractérise par la mise en évidence – le plus souvent dans des expériences de laboratoire – de dizaines de « biais cognitifs », qui empêchent les individus de prendre des décisions rationnelles. Il affirme que les individus sont irrationnels, mais de manière prévisible³⁶, de sorte qu'il est possible de corriger ces biais pour améliorer la qualité/rationalité de leurs décisions³⁷. Émergeant initialement dans les espaces académiques de la psychologie et de l'économie, cette perspective semble de plus en plus influente en sociologie³⁸, en science politique³⁹ et en sciences de gestion⁴⁰.

Malgré leur démonstration renouvelée des capacités cognitives limitées des individus, ces nouvelles perspectives comportementalistes ont une conception très fruste du contexte dans lequel les décisions sont prises et ne prennent pas en compte leur dimension temporelle, si ce n'est pour distinguer les situations où les individus ont à prendre des décisions dans un temps limité et celles où ils ont plus de temps pour le faire⁴¹. Non seulement ils ne font pas référence aux autres travaux que nous avons brièvement exposés, mais leur perspective apparaît orthogonale aux travaux d'histoire que nous allons désormais évoquer.

Approches historiques : quel apport ?

Même s'ils ne publient pas dans les mêmes revues et que le dialogue est faible avec les travaux précédents, force est de constater que les historiennes et les historiens contribuent aussi à l'étude des

vol.24, 1998, p.313-343 ; S. Timmermans, S. Epstein, "A World of Standards but not a Standard World: Toward a Sociology of Standards and Standardization", *Annual Review of Sociology*, vol.36, 2010, p.69-89.

³² F. Champy, *La sociologie des professions*, Paris, PUF, 2009. Pour un éclairage spécifique sur l'*Evidence-Based Medicine* et ses conséquences sur la décision médicale, voir H. Bergeron, P. Castel, « Normalité, normalisation et normation », *Journal de Droit de la Santé et de l'Assurance Maladie*, n° 4, 2015, p.7-16 ; pour un éclairage spécifique sur le recours au scoring pour l'attribution des prêts, voir J. Lazarus, « Prévoir la défaillance de crédit : l'ambition du scoring », *Raisons politiques*, n° 48, 2012, p.103-118.

³³ S. Faraj, S. Pachidi, K. Sayegh, "Working and Organizing in the Age of the Learning Algorithm", *Information and Organization*, vol.28, n° 2, 2018, p.62-70.

³⁴ A. Tversky, D. Kahneman, "Belief in the Law of Small Numbers", *Psychological Bulletin*, vol.76, n° 2, 1971, p.105-110; D. Kahneman, A. Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica*, vol.47, n° 2, 1979, p.263-291; D. Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, New York, Farrar, Straus & Giroux, 2011 (traduction: *Système 1/Système 2. Les deux vitesses de la pensée*, Paris, Flammarion, 2011).

³⁵ H. Bergeron et al., *Le biais comportementaliste*, op. cit.

³⁶ D. Ariely, *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape our Decisions*, New York, Harper Collins, 2008 (traduction: *C'est (vraiment ?) moi qui décide. Les raisons cachées de nos choix*, Paris, Flammarion, 2008).

³⁷ H. Bergeron, P. Castel, S. Dubuisson-Quellier, J. Lazarus, É. Nouguez, O. Pilmis, « Comportement correct exigé. Économie comportementale et gouvernement des conduites », *La Vie des Idées* (en ligne), 20 novembre 2018, dernière consultation 12 novembre 2019.

³⁸ Cf. par exemple E. Bruch, F. Feinberg, "Decision-Making Processes in Social Contexts", *Annual Review of Sociology*, vol.43, 2017, p.207-227; K. L. Spencer, M. Grace, "Social Foundations of Health Care Inequality and Treatment Bias", *Annual Review of Sociology*, vol.42, 2016, p.101-120.

³⁹ Voir par exemple le *Oxford Handbook of Behavioral Political Science* en cours de rédaction et dont les premiers chapitres sont disponibles en ligne (dernière consultation le 12 novembre 2019) : <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780190634131.001.0001/oxfordhb-9780190634131>; voir aussi sur la théorie du vote R. R. Lau, D. P. Redlawsk, "Advantages and Disadvantages of Cognitive Heuristics in Political Decision-Making", *American Journal of Political Science*, vol.45, n° 4, 2001, p.951-971; V. Tiberj, « Faire de deux faces une même pièce. Sociologie du vote et psychologie du choix électoral », art. cit. ; voir enfin, pour l'étude des relations internationales, D. Brulé, A. Mintz, "Foreign Policy Decision Making: Evolution, Models, Methods", art. cit.

⁴⁰ Voir notamment G. P. Hodgkinson, W. H. Starbuck (eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*, New York, Oxford University Press, 2012.

⁴¹ I. Tallman, L. N. Gray, "Choices, Decisions, and Problem-Solving", art. cit.

décisions et des décideurs⁴². S'il est impossible d'être exhaustif, on peut néanmoins citer quelques travaux qui nous semblent emblématiques.

Commençons par le cas extrême de la « solution finale ». Certains chercheurs étudient en effet par exemple comment et quand a été prise la décision de l'extermination des juifs. La réponse n'est pas évidente, et elle divise les spécialistes, d'autant plus que les sources sont particulièrement ténues⁴³. Il est aussi difficile de savoir qui savait et à partir de quand. Florent Brayard propose ainsi une analyse détaillée des textes, publiés ou non, permettant de reconstituer la prise de décision de la « solution finale ». Dans le cadre d'une historiographie qui évolue sur le sujet, il contribue à montrer qu'il n'y a pas eu une décision unique et précoce du meurtre de l'ensemble des Juifs européens, mais plusieurs décisions, prises sur une période plus longue qu'on ne le pensait auparavant (entre le début de l'été 1941 et l'été 1942), et selon des temporalités différentes en fonction des zones géographiques⁴⁴.

À côté de travaux d'histoire politique, s'ajoutent des recherches sur les fonctionnaires, par exemple en France sous Vichy. Des petits et des grands fonctionnaires ont eu à prendre des décisions à tous les niveaux, notamment pour appliquer (ou pas) les lois sur le STO, le statut des juifs ou les « retraits de nationalité »⁴⁵. Cette historiographie n'est pas sans écho avec les travaux de sociologie portant précisément sur le travail des employés au guichet⁴⁶.

Dans la tradition des « Relations internationales », les diplomates soviétiques dans les années 1930 ont aussi fait l'objet d'études. S'ils n'ont pas le véritable « pouvoir de décision » - du moins selon les spécialistes de la diplomatie, qui distinguent les décideurs, qui établissent la stratégie, et les exécutants, qui élaborent les tactiques -, ils jouent néanmoins un rôle important, notamment en raison des informations dont ils disposent⁴⁷. Au même moment, face au processus révolutionnaire russe, l'Église catholique doit transformer sa politique et sa présence en Russie. Cela incite l'organisation à innover, à transformer un nouveau mode de présence, et à faire appel à de nouveaux intermédiaires. L'observation des actions menées pour la Russie conduit la spécialiste de cette question à « éclairer le fonctionnement interne du Saint-Siège, son information et son processus de décision sur des affaires bien éloignées géographiquement du Vatican ». En effet, « l'évolution des organes en charge de l'information, de la réflexion et de la décision est nette » de 1905 à 1939⁴⁸.

La question de la décision ne commence pas à l'époque contemporaine ni dans les régimes autoritaires. Des historiens modernistes s'intéressent par exemple à leurs gouvernants et à la manière dont se prennent les décisions sous l'Ancien régime. La question se pose par exemple de savoir quel

⁴² Des historiennes et historiens ont néanmoins publié avec des chercheurs d'autres sciences sociales sur cette question. Voir entre autres F. Brayard, « À exterminer en tant que partisans ». Sur une note de Himmler », *Politix*, vol. 82, n° 2, 2008, p. 9-37.

⁴³ Un exemple de ce débat : Florent Brayard, « Shoah : l'intuition et la preuve. Retour sur le processus décisionnel », *La Vie des idées*, 12 février 2009. ISSN : 2105-3030 <http://www.laviedesidees.fr/Shoah-l-intuition-et-la-preuve.html> et Édouard Husson, « Comprendre les origines de la Shoah. Réponse à Florent Brayard », *La Vie des idées*, 26 février 2009. ISSN : 2105-3030. <http://www.laviedesidees.fr/Comprendre-les-origines-de-la.html> (consulté le 5 novembre 2019).

⁴⁴ F. Brayard, *La "solution finale de la question juive". La technique, le temps et les catégories de la décision*, Paris, Fayard, 2004 et F. Brayard, *Auschwitz. Enquête sur un complot nazi*, Paris, Le Seuil, 2012.

⁴⁵ M. O. Baruch, *Servir l'Etat français : l'administration en France de 1940 à 1944*, Paris, Fayard, 1997 ; C. Zalc, *Dénaturalisés : les retraits de nationalité sous Vichy*, Paris, Éditions du Seuil, 2016, p. 319.

⁴⁶ Voir les travaux pionniers de M. Lipsky, *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*, New York, Sage, 1980. Voir aussi V. Dubois, *La vie au guichet : administrer la misère*, Paris, Le Seuil, 2015 et A. Spire, *Accueillir ou reconduire : enquête sur les guichets de l'immigration*, Paris, Raisons d'agir, 2008.

⁴⁷ S. Dullin, *Des hommes d'influences : les ambassadeurs de Staline en Europe 1930-1939*, Paris, Payot, 2001, p.11-13.

⁴⁸ L. Pettinaroli, *La politique russe du Saint-Siège, 1905-1939*, Rome, École française de Rome, 2015, p. 796.

usage les Rois faisaient de leur Conseil (Conseil des Affaires ou Conseil d'en haut)⁴⁹. Igor Moullier analyse aussi le rôle des fonctionnaires dans les décisions d'un régime pourtant très vertical et autoritaire, celui du Consulat et du Premier Empire⁵⁰.

Certaines crises invitent à décortiquer des décisions politiques au sein de systèmes démocratiques. Alain Dewerpe s'intéresse par exemple à la répression de la manifestation du 8 février 1961 à Charonne. Il s'interroge : y a-t-il eu une décision explicite de réprimer cette manifestation ? En fin de compte, explique Alain Dewerpe, qui décortique la chaîne hiérarchique et s'interroge sur les responsabilités respectives du préfet, des ministres et de l'Élysée : « Dans cette 'crise profonde de l'Etat', il n'y a nul besoin de volonté meurtrière ni d'ordre explicites pour que le massacre se produise, qu'il 'arrive' ». Laisser faire contribue en effet selon lui à la tuerie : « Il leur suffit en effet pour faire de laisser faire (...). C'est aussi dire que la coalescence de facteurs multiples et complexes, si elle est rarement atteinte, est toujours potentielle : le massacre d'Etat, reproductible, répétable, campe à notre horizon »⁵¹.

En dehors de l'histoire politique et de l'histoire de l'État, certains milieux semblent propices à l'étude de la décision⁵². Citons-en deux exemples emblématiques parmi d'autres : l'armée et les milieux d'affaires.

Contrairement à ce qu'on pourrait attendre, les travaux d'histoire militaire ne présentent pas nécessairement les officiers comme des « décideurs nés », libres et rationnels. On en sait finalement plus sur la manière dont on apprend à obéir dans l'armée que la manière dont on apprend à décider⁵³. Dans la thèse d'Olivier Cosson, la capacité (ou liberté) de décision des officiers pendant la Première Guerre mondiale est relativisée. On voit en effet à quel point elle est encadrée par les théories militaires qui précèdent la Guerre, par la mémoire des guerres précédentes et la manière dont ces guerres ont été analysées. On comprend que les officiers français de la Première Guerre mondiale ont finalement une marge de manœuvre assez faible en 1914. Ils doivent appliquer ce qui est devenu une doctrine partagée par un grand nombre d'officiers : se lancer massivement contre l'ennemi et ne pas avoir peur des sacrifices immédiats. Ceux qui ne prennent pas cette décision sont limogés⁵⁴.

Il existe des liens complexes entre la conception du chef dans l'armée et celle qui se diffuse, notamment après la Première Guerre mondiale, dans les milieux d'affaires⁵⁵. La décision symbolise l'activité qui est attendue du « chef », figure qui est particulièrement discutée dans la première moitié du XX^e siècle, dans différents univers – de l'armée à la grande entreprise en passant par le gouvernement

⁴⁹ J. Hardman, « Decision-making », in P. R. Campbell (dir.), *The origins of the French Revolution*, Basingstoke, New York, Palgrave Macmillan, 2006, p. 63-86. Voir aussi la discussion dans la liste de diffusion h-France (h-france@lists.uakron.edu) le 11 octobre 2019 (« Decision-making in the Ancien Régime »), avec les contributions de Vivian R. Gruder, Aurore Chéry et Peter R. Campbell.

⁵⁰ I. Moullier, *Le Ministère de l'Intérieur sous le Consulat et le Premier Empire, 1799-1814 : gouverner la France après le 18 brumaire*, thèse de doctorat en histoire, Université de Lille 3, 2004.

⁵¹ A. Dewerpe, *Charonne, 8 février 1962 : anthropologie historique d'un massacre d'État*, Paris, Gallimard, 2006, p. 242-254, p. 282-283.

⁵² Sur une décision à la fois politique et militaire, voir aussi C. Miot, « Le retrait des tirailleurs sénégalais de la Première Armée française en 1944. Hérésie stratégique, bricolage politique ou conservatisme colonial ? », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 125, n° 1, 2015, p. 77-89.

⁵³ Sur la question de l'obéissance : E. Saint-Fuscien, *A vos ordres ? La relation d'autorité dans l'armée française de la Grande Guerre*, Paris, Editions de l'EHESS, 2011. Sur la manière dont les conscrits sont sélectionnés (et donc sur le rôle des médecins militaires) : O. Roynette, *"Bon pour le service". L'expérience de la caserne en France à la fin du XIX^e siècle*, Paris, Belin, 2000. Voir aussi sur les sous-officiers : M. Marly, *Distinguer et soumettre : une histoire sociale de l'armée française (1872-1914)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2019.

⁵⁴ O. Cosson, *Préparer la Grande Guerre : l'armée française et la guerre russo-japonaise, 1899-1914, La boutique de l'histoire*, Paris, les Indes savantes, 2013.

⁵⁵ Voir à cet égard la conclusion d'E. Saint-Fuscien, *A vos ordres ? op. cit.*

de l'Etat – et dans différents pays, comme l'a bien montré Yves Cohen⁵⁶. Les ouvrages publiés pendant l'entre-deux-guerres et après, à destination des hommes d'affaires, mettent en avant la nécessité de savoir décider. Ainsi, Henri Fayol ne cesse de réfléchir aux qualités du chef, et parmi celles-ci la capacité à décider⁵⁷. Selon Jean des Vignes Rouges [Jean Taboureau (1879-1980)], le chef est nécessairement celui qui sait décider, comme le montre *a contrario* le portrait d'un « chef hésitant », qui étudie rationnellement toutes les possibilités mais ne tranche pas, alors que son subordonné attend précisément de lui qu'il le fasse (« Je viens solliciter vos ordres »). La prise de décision doit être rapide chez le chef, sous peine de se faire devancer : « Que je sois patron d'usine, officier, explorateur, secrétaire de syndicat, la question que j'ai à résoudre appartient au domaine de l'action ; je ne suis pas comme le savant qui, dans son laboratoire, pèse et soupèse, analyse et déduit longuement avant de dire son mot ». Cette décision doit être prise avec courage⁵⁸.

Cela dit, il ne faut pas en déduire une diffusion directe et évidente des conceptions du chef de l'armée vers le monde des affaires. L'exemple de la pensée d'Henri Fayol, homme d'entreprise et penseur des organisations, le montre bien. Dans son cas, l'armée a constitué une source d'inspiration parmi d'autres, assortie de critiques⁵⁹. La source d'inspiration la plus directe est plutôt la science⁶⁰. Le rôle du chef d'entreprise est dès lors moins un rôle de commandement de type militaire qu'un rôle « créatif/politique » qui serait plus adapté au nouveau monde industriel, scientifique et innovateur. Dans cet univers mouvant, « la rationalité des décisions n'a plus de socle épistémologique assuré »⁶¹.

Les historiens ne se contentent pas d'examiner la conception normative du chef dans les organisations. Ils regardent aussi comment ces hommes – et plus rarement ces femmes – décident en pratique. C'est bien entendu le cas de travaux en histoire des entreprises. On pourrait par exemple mettre l'accent sur le travail de Cyrille Sardais qui étudie dix années de la vie de Pierre Lefauchaux, quand il était patron de Renault. Il s'appuie sur un riche fonds d'archives de l'entreprise, qui permet d'étudier les principales décisions que celui-ci a prises entre 1944 et 1955. Ce travail articule une réflexion méthodologique sur l'étude de la décision et un travail précis sur des sources historiques. Il offre une réflexion sur « un dirigeant en action », via l'exploration de l'univers des possibles et des impossibles⁶². C'est parce que cet univers évolue que les décisions se transforment, montre l'auteur. Le décideur n'apparaît donc pas comme un « roc ». Il n'apparaît pas non plus comme un individu qui s'adapte à un environnement changeant, bien au contraire. C'est l'environnement futur, tel qu'il est perçu, qui est déterminant⁶³.

⁵⁶ Y. Cohen, *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Paris, Éditions Amsterdam, 2013.

⁵⁷ Y. Cohen, *Le siècle des chefs, op. cit.*, p. 219.

⁵⁸ J. des Vignes Rouges, *Deviens un Chef ! Essai sur l'éducation des facultés supérieures et d'aptitude au commandement*, Nouvelle édition revue et augmentée, Paris, Éditions Dangles, 1936, p.101-106, p.155-166.

⁵⁹ Henri Fayol a ainsi retiré des passages sur l'armée dans son livre, parce qu'ils pouvaient être considérés comme trop critiques. Ils ont été publiés seulement en 2003 par Jean-Louis Peaucelle. J.-L. Peaucelle, *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion : textes originaux et recherches actuelles*, Paris, Economica, 2003.

⁶⁰ B. Segrestin, « Document. L'entreprise, conséquence de la science moderne (1919) », *Entreprises et histoire*, n°83, 2016, p. 132-136.

⁶¹ A. Hatchuel, « Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XX^e siècle », *Entreprises et histoire*, n° 83, 2016, p. 108-120.

⁶² A. Solé, « La décision : la production de possibles et d'impossibles », in P. Cazamian, F. Hubault et M. Noulain (dir.), *Traité d'ergonomie*, Toulouse, Octares, 1996, p.573-636. Voir aussi Y. Abraham et C. Sardais, « Pour une autre théorie de la décision: retour sur la faillite de la banque Barings (et de sa hiérarchie...) », *Gérer et Comprendre*, n° 92, 2008, p. 4-22.

⁶³ C. Sardais, *Patron de Renault : Pierre Lefauchaux, 1944-1955*, Paris, Presses de Sciences Po, 2009. Précisons qu'en 1952 Pierre Lefauchaux a fait son auto-critique d'une série de décisions devant les directeurs. Voir C. Sardais, « Lorsqu'un dirigeant fait son mea culpa. La conférence 'directives générales' du 8 septembre 1952 à la régie Renault », *Entreprises et Histoire*, 42, p.105-111.

Dans ces travaux en histoire et autres sciences sociales, on remarquera que ce sont le plus souvent les « grandes décisions » qui font le plus objet de recherches, comme l'ouvrage de Graham Allison déjà évoqué⁶⁴. Pourtant, on l'a vu, des travaux existent sur les petites décisions du quotidien, par exemple celles des fonctionnaires⁶⁵. On pourrait aussi citer les « décisions médicales » ou les « décisions pour autrui » (décision de placer en maison de retraite, d'arrêter ou de mettre en place un traitement...), qui restent étudiées dans le sous-champ de la sociologie de la santé mais servent peu d'exemples aux travaux théoriques sur la décision⁶⁶.

Dans le numéro, nous aimerions regarder ensemble des décisions de fusions, de fermetures de sites ou de lancement de projets, des décisions d'aménagement du territoire, la définition de cadres de régulation pour le traitement des déchets radioactifs ou le stockage d'agents pathogènes. Le « clin d'œil » proposé par Jeanne Lazarus permet en outre de ne pas oublier les décisions du quotidien, celles que doivent prendre notamment les ménages quand ils gèrent leur argent (Clin d'œil : Jeanne Lazarus, « Se poser les bonnes questions pour décider de sa vie financière »). Dans tous ces cas, acteurs publics et privés entrent en ligne de compte, dans des espaces où les individus au carrefour peuvent jouer un rôle central.

L'objectif du numéro est aussi de se confronter à un paradoxe et à une question de méthode.

Un paradoxe : la résistance du décideur

Le paradoxe est le suivant. Il semble qu'il y ait une contradiction entre les résultats de sciences sociales et les résultats de terrain, sur la décision individuelle et collective. Alors que les travaux montrent la dimension processuelle, collective et partagée de la décision, les acteurs continuent de penser le décideur – plus rarement la décideuse⁶⁷ – comme un individu solitaire.

Selon Jean des Vignes Rouges, dans l'entre-deux-guerres, comme plus tard pour Malraux, nous l'avons vu, la fonction de chef est nécessairement « solitaire » car « le chef est celui que l'on a coutume de contempler de loin ». « Personne ne peut venir partager sa solitude ; même ses collaborateurs les plus proches ne le devinent pas, ne le comprennent pas et sont impuissants à le soulager du terrible fardeau du pouvoir ». Dès lors, poursuit l'auteur, « c'est à ces moments pathétiques que le chef a besoin de se sentir en alliance mystique avec quelques forces supérieures à elles qui naissent parmi les hommes. Pour ne pas s'écrouler dans le doute ou la folie il lui faut Dieu. Le chef regarde encore plus haut afin que les profondeurs des noirs abîmes ne l'affolent plus. C'est pourquoi le dernier mot reste encore à la morale »⁶⁸.

Les « mémoires » des patrons donnent des exemples typiques de « décisions » qui ont été prises le plus souvent par des individus seuls, même si les patrons en question étaient visiblement entourés. Ainsi Roger Martin explique-t-il dans ses mémoires comment il a pris une « véritable décision » quand il a choisi de désengager Pont-à-Mousson de ses participations sidérurgiques en 1965⁶⁹. Il parle aussi de la manière dont a été prise « la décision » de fusionner Pont-à-Mousson et Saint-Gobain en 1969 : « Dans les premiers jours de juillet, il me restait à franchir le dernier pas et c'est auprès de mes collaborateurs les plus proches que j'allais parfaire la conviction dont j'avais besoin. (...) Nous avons passé le seuil au-delà duquel une décision grave ne dépend plus de l'analyse rationnelle et pour l'ultime hésitation que

⁶⁴ G. T. Allison, *Essence of decision...*, *op. cit.*

⁶⁵ Voir aussi T. Schelling, *La tyrannie des petites décisions*, Paris, PUF, 1980 [1978].

⁶⁶ N. Dodier, *L'expertise médicale. Essai de sociologie sur l'exercice du jugement*, Paris, Métailié, 1993 ; A. Béliard, A. Damamme, J.-S. Eideliman, D. Moreau, « 'C'est pour son bien'. La décision pour autrui comme enjeu micro-politique », *Sciences sociales et santé*, vol.33, n° 3, p.5-14.

⁶⁷ Voir néanmoins sur les femmes patrons : M. Rabier, *Entrepreneuses de cause : contribution à une sociologie des engagements des dirigeants économiques en France*, thèse de doctorat de sociologie, EHESS, 2013.

⁶⁸ J. des Vignes Rouges, *Deviens un Chef!*, *op. cit.*, p.171-178.

⁶⁹ R. Martin, *Patron de droit divin*, Paris, Gallimard, 1984.

j'éprouvais les appréciations affectives devenaient déterminantes (...). Lorsque nous nous séparâmes, j'avais cessé de marcher à reculons et choisi de courir en avant, le plus vite possible⁷⁰. » De même, Antoine Riboud affirme dans ses mémoires que le chef d'entreprise est un stratège qui doit « s'adapter aux circonstances qu'il rencontre, sentir le vent tourner, imaginer ce que va faire le concurrent et la réponse qu'il y apportera, et enfin se déterminer avec courage dans l'inévitable solitude de la décision ». Là est, à son sens, le « métier de patron » : « J'ai toujours pensé que, patron, je ne pouvais pas déléguer la décision. Il n'y a qu'une seule main pour appuyer sur le bouton. On ne peut pas esquiver la responsabilité et il faut, le cas échéant, assumer les échecs »⁷¹.

Cette conception est partagée tout au long du XX^e siècle par des patrons chrétiens qui se réunissent pour rompre la « solitude du dirigeant » et discuter en petit groupe de questions de morale ou d'éthique. Dans un mouvement qui prône le dialogue avec son personnel et la « subsidiarité », afin de confier des responsabilités aux subordonnés, la décision continue d'être pensée comme un fardeau qu'il faut partager avec ses pairs⁷².

Comment expliquer ce paradoxe ? Il est sans doute dû en partie à la nécessité de trouver des responsables *a posteriori*, par exemple dans le cas des médecins ou des juges. Il peut aussi s'expliquer par la mise en récit de la profession de décideur, en particulier *a posteriori*. On le voit notamment dans le cas de fusions, dans le texte d'Hadrien Coutant (« Et le ministre approuva l'union », p. XXX) ou encore celui de Léo Grob et Sabine Pitteloud (« L'effet papillon », p. XXX). Quand il faut justifier *a posteriori* d'une décision, en particulier lorsqu'elle est contestée, on peut être tenté de trouver des « coupables ».

Sans doute est-ce enfin lié à la manière dont les décideurs sont formés, en formation initiale et continue. À cet égard, le débat de ce numéro apporte sa pierre puisqu'il interroge la manière dont on forme les décideurs. Nous avons choisi un angle particulier : celui de la formation par le jeu. Cela permet de faire dialoguer un historien militaire, des sociologues des jeux d'entreprise et des exercices de crise, des formateurs dans une École de santé publique et un formateur jésuite, qui accompagne des dirigeants en s'appuyant sur les exercices d'Ignace de Loyola (Débat, « Peut-on apprendre à décider en jouant ? », p. XXX).

Méthode : comment revisiter les décisions ?

Une question de méthode se pose aux chercheuses et aux chercheurs : comment restituer les décisions ? Les méthodes diffèrent mais pour restituer des décisions il faut avoir des données qui proviennent soit d'archives, soit d'entretiens, soit d'observations.

La question de la nature des archives nécessaires pour restituer les décisions préoccupe les historiennes et historiens. On l'a vu, certains peuvent travailler à partir de bribes d'informations, dans le cas de la « décision finale ». D'autres historiens peuvent aussi être confrontés au « vide des archives » lorsque seule la décision est mentionnée sans qu'on n'ait aucun élément pour la comprendre. Naomi Lamoreaux décrit ce « blanc » (ou « gap ») dans les archives de Ford et elle explique comment faire face et expliquer malgré tout une décision sur laquelle on n'a pas d'information, en utilisant notamment la comparaison⁷³.

⁷⁰ R. Martin, *Patron de droit divin*, op. cit., p. 276-277.

⁷¹ A. Riboud, *Le dernier de la classe*, Paris, Grasset, 1999, p.58.

⁷² M.-E. Chessel, N. de Bremond d'Ars et A. Grelon, *L'entreprise et l'Évangile. Une histoire des patrons chrétiens*, Paris, Presses de Sciences Po, 2018. Voir aussi le site des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens <https://www.lesedc.org/mouvement-des-edc/> ou encore un témoignage lors d'une émission de radio sur la « solitude du chef d'entreprise » : <https://rcf.fr/actualite/la-solitude-du-chef-dentreprise> (consulté le 5 novembre 2019).

⁷³ N. R. Lamoreaux, « Reframing the Past: Thoughts about Business Leadership and Decision Making under Uncertainty », *Enterprise & Society*, n° 2, 2001, p.632-659.

D'autres chercheurs cherchent des traces de décisions dans les documents. C'est le cas d'Yves Cohen qui étudie comment on commande « à distance et en présence ». Il s'interroge sur les sources disponibles pour que les historiens puissent restituer le travail des chefs : sténogrammes de réunions (dans les archives russes) et courriers de Staline, figure de « grand chef » s'il en est. Ces courriers, nombreux et très étudiés, sont à la fois des outils de commandement et des sources très riches. Leur contenu, mais aussi leur matérialité, constituent autant d'éléments pour reconstituer les prises de décision de Staline mais aussi ses méthodes de commandement⁷⁴. Les chercheurs qui ont travaillé sur la France de Vichy et notamment le Bureau des Affaires Juives se sont aussi intéressés à la matérialité des documents qui permettent de reconstituer les décisions (notamment les fiches)⁷⁵. D'autres cherchent les « mots griffonnés » en marge des décisions officielles⁷⁶. C'est notamment le cas de Charles-Antoine Waneck. Dans sa thèse consacrée à l'histoire des services d'urgence, il étudie de près les archives du Bureau des secours d'urgence dans les années 1960 et 1970 (dont le chef est René Coirier, personnage central de l'histoire). Elles contiennent notamment des notes signées par le ministre de la Santé Michel Poniatowski, en 1973-1974, et des traces des marges de négociation entre les différents échelons hiérarchiques du ministère⁷⁷.

Historiennes et historiens peuvent aussi restituer des décisions à partir d'archives massives, sans avoir nécessairement de comptes rendus détaillés de réunions. Le travail de Claire Zalc est à cet égard exemplaire. En analysant le travail de la Commission de révision des naturalisations, elle regarde les décisions de procédures de révision et les conséquences de la bureaucratisation sur la politique de dénaturalisation. Elle montre que « la croissance du nombre d'examen de dossiers s'accompagne d'un éclatement du processus décisionnel » et d'un ralentissement de la procédure. Surtout elle examine les « déterminants de la décision », grâce à une modélisation. Trois variables explicatives apparaissent : le lieu de naissance du chef de ménage, le statut matrimonial et, enfin, la personne du rapporteur. Autrement dit « les chances d'obtenir une décision du maintien [de la nationalité française] varient très significativement, toutes choses égales par ailleurs, selon que le dossier est examiné par tel ou tel rapporteur ». La trajectoire professionnelle des rapporteurs permet d'expliquer en partie les différences dans les prises de décision. Ainsi une carrière dans l'Empire colonial, ici en Algérie, peut rendre un rapporteur plus sévère dans ses décisions. D'autres rapporteurs peuvent au contraire résister en ralentissant la procédure au maximum. Elle conclut dès lors sur le renforcement de l'arbitraire des décisions lié à la bureaucratisation de la procédure⁷⁸.

Les entretiens sont un autre type de données auxquelles des chercheuses et chercheurs peuvent avoir recours pour reconstruire des processus décisionnels. Ils sont parfois un choix par défaut, quand des organes décisionnels sont inaccessibles ou des archives manquantes. Mais ils sont aussi très précieux lorsque les décisions sont éclatées en différents lieux et moments, car ils permettent de reconstruire la chaîne des principaux acteurs, parfois invisibles dans les documents officiels, qui sont intervenus dans

⁷⁴ Y. Cohen, *Le siècle des chefs*, op. cit., p.563-623, 625-682 et 683-795 ; Y. Cohen, « Des lettres comme action : Stalin au début des années 1930 vu depuis le fonds Kaganovic », *Cahiers du monde russe*, vol.38, n° 3, 1997, p.307-345. ; Y. Cohen, « Administration, politique et techniques. Réflexions sur la matérialité des pratiques administratives dans la Russie stalinienne (1922-1940) », *Cahiers du monde russe*, vol.44, n° 2-3, 2003, p.269-308. Voir aussi L.T. Lih, O.V. Naumov et O.V. Khlevniuk (dir.), *Stalin's Letters to Molotov 1925-1936*, New Haven, Londres, Yale University Press, 1995.

⁷⁵ T. Bruttman, *Au Bureau des Affaires Juives. L'administration française et l'application de la législation antisémite (1940-1944)*, Paris, La Découverte, 2006 et S. Laurent (dir.), *Archives "secrètes", secrets d'archives ? Historiens et archivistes face aux archives sensibles*, Paris, CNRS Editions, 2003.

⁷⁶ S. Laurens, « Les agents de l'Etat face à leur propre pouvoir. Éléments pour une micro-analyse des mots griffonnés en marge des décisions officielles », *Genèses*, n° 72, 2008, p.26-41.

⁷⁷ C.-A. Waneck, *Sauver, protéger et soigner : une histoire des secours d'urgence en France (années 1920-années 1980)*, thèse de doctorat d'histoire, IEP de Paris, 2018, p.591-679.

⁷⁸ C. Zalc, « La commission au travail », in *Dénaturalisés : les retraits de nationalité sous Vichy*, op. cit., p.153-186. Citations p.161, 163 et 182.

la formation de certaines décisions. Avec des entretiens, la chercheuse ou le chercheur peuvent aussi explorer la diversité des intentions – plus ou moins avouables et donc parfois cachées – derrière certaines décisions. Ils permettent aussi d’explicitier des divergences, voire des conflits entre acteurs à l’occasion de décisions, en particulier quand ces divergences ne sont pas publiquement exprimées ou seulement à fleurets mouchetés⁷⁹. Par les entretiens, Haroun Jamous a montré, dans une étude séminale, que la réforme des études médicales et des structures hospitalières de 1958 résultait d’une alliance entre des « médecins marginaux » (par le cursus de recherche fondamentale qu’ils avaient suivi ou par leur sensibilité politique de gauche), le professeur Robert Debré et des administratifs du ministère de la Santé, de la direction de la Sécurité Sociale et du ministère des Finances, sans qu’ils partagent les mêmes motifs. Ce groupe de médecins « marginaux-sécants » – à l’intersection de plusieurs mondes sans être centraux dans aucun de ceux-ci – joue un rôle-clé. Non seulement ils crédibilisent la nécessité d’une réforme auprès de l’administration, puisqu’ils sont médecins, mais encore ce sont eux qui poussent à une solution radicale (le recours à l’ordonnance), ayant compris, pour l’avoir expérimentée au cours de leur carrière, l’impossibilité du système à se réformer de lui-même⁸⁰. Philippe Urfalino propose quant à lui une utilisation radicale des entretiens dans son livre sur la création de l’Opéra Bastille. En effet, hormis dans l’introduction, l’analyse n’est pas explicitée ; l’auteur a découpé et « remonté » les témoignages qu’il a recueillis auprès de quatre des principaux protagonistes (François Bloch-Lainé, Michèle Audon, Gérard Charlet et Michael Dittmann) en fonction de la chronologie de la décision⁸¹.

Enfin, les observations directes d’instances décisionnelles (comités de direction, comités exécutifs, réunions interministérielles etc.) ou, du moins, les retranscriptions ou enregistrements intégraux des discussions constituent un dernier type de données. Elles permettent de mettre en évidence comment les moyens mais surtout les fins des décisions, lors de délibérations, sont collectivement élaborés et les arguments qui sont invoqués⁸². À partir de l’analyse, minute par minute, des enregistrements secrets opérés par J. F. Kennedy lui-même lors de discussions du « Comité Exécutif » (ExComm) pendant la crise des missiles de Cuba, David Gibson montre encore plus clairement que le livre d’Allison à quel point la solution du blocus naval est venue sur le tard et a mis du temps à s’imposer ; elle était même considérée initialement comme dangereuse par la plupart des participants, y compris Kennedy et McNamara, avant qu’ils ne changent complètement d’avis. Il montre aussi que le processus de décision collectif s’appuie sur des « récits » (*narratives*) qui imaginent le futur sous la forme « si... alors » dont on teste la plausibilité interne et en fonction des arguments et événements passés⁸³.

Ces différentes méthodes sont fréquemment combinées. L’usage des entretiens ou des « archives orales » peut apparaître complémentaire des archives papier, surtout quand on peut confronter la mémoire des acteurs et les dossiers qu’ils ont laissés. La présentation faite par Florence Descamps des archives du ministère de l’Economie et des Finances est à cet égard très éclairante (Nouvelle des archives, Florence Descamps, « Archives orales de décideurs publics : le cas du ministère de l’Economie et des Finances », p.XXX). La confrontation des archives et des entretiens a été utilisée par un travail fondateur en sociologie des organisations, celui de Catherine Grémion sur les décisions prises par des préfets dans le cadre d’une réforme administrative. Dans un premier temps, elle a en effet eu accès à des archives. Dans un deuxième temps, elle a fait appel à des entretiens. Elle nous raconte sa démarche dans le document (Document, « Comment j’ai écrit *Profession : décideurs*, par Catherine Grémion, p.XXX).

⁷⁹ Voir le cas de la genèse de la loi de santé publique de 2004 : H. Bergeron, C. Nathanson, « Faire une loi, pour faire la loi. La loi de santé publique d’août 2004 », *Sciences sociales et santé*, vol.32, n° 4, p.5-32.

⁸⁰ H. Jamous, avec la collaboration de J. Commaille et B. Pons-Vignon, *Sociologie de la décision. La réforme des études médicales et des structures hospitalières*, Paris, CNRS Éditions, 1969.

⁸¹ P. Urfalino, *Quatre voix pour un opéra*, Paris, Métailié, 1990.

⁸² P. Urfalino, « Qu’est-ce qu’une décision collective ? », *art. cit.*

⁸³ D. R. Gibson, *Talk at the Brink. Deliberation and Decision during the Cuban Missile Crisis*, Princeton, Princeton University Press, 2012.

Les articles du numéro permettent d'illustrer la palette des outils disponibles pour étudier la décision : archives détaillées (Giacomo Parinello, « Décider en situation d'urgence : une histoire environnementale », p. XXX), archives et entretiens (Hadrien Coutant, « Et le ministre approuva l'Union », p.XXX ; Julie Blanck, « Gouverner par le temps », p.XXX), observations et analyses de documents (Ruthanne Huising, « Designing Pragmatic Regulatory Requirements for Emerging Technologies », p. XXX).

Conclusion

D'un point de vue méthodologique, ce numéro démontre l'intérêt de prendre en compte le temps long pour étudier les décisions, alors que les approches rationalistes ou comportementalistes des décisions étudient celles-ci à un temps T et, de plus en plus souvent, au cours d'une expérience de laboratoire. Le moment où une intention d'agir est actée est important, mais il est fréquent que la réflexion et les échanges entre acteurs s'étalent dans le temps (comme le montrent les articles de Ruthanne Huising et d'Hadrien Coutant). Il est souvent intéressant de saisir d'une part en amont de la décision les processus et événements qui l'ont préparée ou ont conduit à la perception d'une nécessité de décider quelque chose (cf. l'article de Giacomo Parinello et celui de Frédéric Graber et Martin Giraudeau)⁸⁴ et d'autre part ce qui se passe « après ». En effet l'idée d'une décision actée, présumée immuable, peut être contestée par d'autres acteurs qui vont chercher à la modifier (voir la contribution de Julie Blanck et celle de Léo Grob et Sabine Pitteloud). Le temps est également important car les différents articles soulignent aussi qu'une décision n'est jamais isolée, mais qu'elle est encadrée dans d'autres décisions et dans un contexte social spécifique, caractérisé notamment par des relations d'interdépendance entre acteurs. C'est un enseignement que l'on connaît depuis au moins l'ouvrage de Graham Allison sur la crise des missiles de Cuba, mais qu'il est bon de souligner aujourd'hui, à un moment où les « nouvelles » approches comportementales tendent à effacer ces deux dimensions et privilégient une approche balistique de la décision. Il n'est pas question de nier leurs apports, mais les articles de ce numéro montrent qu'il faut au moins contrebalancer leurs enseignements par d'autres perspectives, plus cliniques, sur la base de cas concrets, comme celles de ce numéro. Nous faisons l'hypothèse que ces approches « cliniques », en restituant la complexité des décisions – du fait des difficultés intrinsèques des problèmes à traiter et du fait du nombre d'intervenants et des logiques différentes qui les meuvent –, sont susceptibles de montrer que les acteurs sont moins « irrationnels » que ne le postulent les approches comportementalistes. On est mieux à même de restituer leur « rationalité située ». Les articles d'Hadrien Coutant, de Ruthanne Huising et de Giacomo Parinello étudient ainsi des décisions qu'un observateur extérieur, arrivant à la fin du processus, pourrait qualifier de non optimales voire d'irrationnelles, alors que ces auteurs montrent que l'on peut comprendre comment les acteurs en sont arrivés à cette solution.

La question de la chronologie nous a incités à proposer les articles dans un ordre qui tienne compte du temps de la décision. Apparaissent ainsi au début du numéro les articles qui portent sur les origines des décisions ou les « décisions préalables » (Hadrien Coutant, « Et le ministre approuva l'union », Martin Giraudeau et Frédéric Graber, « Le seuil de l'action »), et à la fin du numéro deux articles qui concernent plus précisément les conséquences des décisions (Julie Blanck, « Maintenir une décision contestée », Leo grob et Sabine Pitteloud, « Multinationales et fermetures de filiales »). Au cœur du numéro se trouvent deux articles qui analysent des décisions au long cours (Ruthanne Huising, « Pragmatic Regulatory Design », Giacomo Parrinello, « Décider en situation d'urgence »).

⁸⁴ Comme l'a montré notamment N. Lamoreaux, les documents préparatoires existants ne permettent parfois pas de comprendre la décision prise *in fine* tant elle apparaît déconnectée de la trajectoire qui semblait se dessiner. D'autres méthodes, comme l'élaboration de scénarios contrefactuels et l'analyse de contexte, peuvent constituer des recours pour essayer de la comprendre. N. R. Lamoreaux, « Reframing the Past: Thoughts about Business Leadership and Decision Making under Uncertainty », *art. cit.*

Par rapport aux réticences d'une partie des sciences sociales à parler désormais de « décision », en raison du risque qu'il y aurait de négliger la dimension processuelle de l'action et/ou les facteurs sociaux qui structurent la décision, les différents articles de ce numéro montrent qu'il est possible d'étudier un objet en prenant comme point de départ une ou plusieurs décisions. Ils arrivent à montrer le caractère collectif et distribué des décisions, en évitant de mettre en scène des décideurs omniscients (voir l'article de Frédéric Graber et Martin Giraudeau sur ce point). Les articles montrent même qu'une « entrée » par la décision peut s'avérer heuristique pour saisir ces dimensions et contribuer de manière originale à l'histoire des projets (Frédéric Graber et Martin Giraudeau), des fusions (Hadrien Coutant), des fermetures d'usines (Léo Grob et Sabine Pitteloud), de l'aménagement du territoire (Giacomo Parinello), de la régulation des risques nucléaires (Julie Blanck) et des agents pathogènes (Ruthanne Huisin). À la lecture des textes, on voit que l'étude des décisions est une démarche qui oblige à cartographier finement les différents acteurs qui tentent de participer à une action publique ou collective, au-delà du cercle que l'on imagine immédiatement et des acteurs les plus visibles. Les décisions sont aussi des moments où les acteurs révèlent et redéfinissent leurs valeurs, leurs intérêts et les rapports de pouvoir qui les lient, ce qui présente un intérêt évident pour les chercheuses et chercheurs en sciences sociales qui souhaitent analyser un secteur d'action publique ou une organisation particuliers.

Il reste sans doute beaucoup à faire pour comprendre pourquoi les acteurs, sur nos terrains, continuent, comme Malraux, à penser le décideur comme un individu solitaire, alors même que les recherches en sciences sociales déconstruisent cette image. Cela nous semble être une bonne raison pour poursuivre les recherches. Décisions et décideurs demeurent des objets d'études d'actualité, selon nous, pour les chercheurs en histoire et autres sciences sociales.