

Comment lire les décisions ?

Erhard FRIEDBERG

« Essence of Decision », dont ce numéro de Cultures et Conflits publie le premier chapitre de la nouvelle édition profondément remaniée, connut un grand succès dès sa publication en 1971 et devint vite un classique de l'étude des décisions. L'intérêt propre du sujet n'est naturellement pas pour rien dans ce succès. Il s'agissait du récit détaillé et minutieux des processus de formulation et de mise en œuvre des décisions par lesquelles le gouvernement américain réagit à l'installation, par l'Union Soviétique, de missiles nucléaires à Cuba, puis obtint le retrait de ces missiles. C'est donc un cas spectaculaire d'une confrontation directe entre les deux supergrands de l'époque, qui pendant quinze jours a laissé planer sur le monde la menace d'une guerre nucléaire. C'est d'autre part le cas d'une crise brève, qui s'est résolue de manière claire et qui peut être considérée comme l'illustration même d'une décision à la fois bien préparée et réussie dans la réalisation des objectifs affichés : empêcher les Soviétiques d'installer leurs missiles à Cuba. Rappelons très rapidement les faits essentiels. Après le désastre de la Baie des Cochons les Soviétiques décident de renforcer leurs relations avec Cuba et d'y installer des missiles destinés à contrebalancer ce qui est perçu à l'époque comme un avantage décisif des Américains dans l'équilibre des missiles balistiques intercontinentaux. Découvrant tardivement l'opération, les Américains décident de réagir. Un Comité Exécutif, issu partiellement du Conseil National de Sécurité est réuni d'urgence et, à la suite de ses délibérations, le président Kennedy ordonne le blocus naval destiné à mettre Cuba en quarantaine afin d'empêcher les bateaux soviétiques porteurs des missiles d'atteindre l'île. Obligé de choisir entre forcer le blocus ou battre en retraite, le gouvernement soviétique choisit de faire marche arrière et fait revenir ses bateaux en Union Soviétique.

A première vue donc, le choix du président Kennedy en faveur du blocus naval se présente comme le modèle même de la décision rationnelle, une illustration parfaite de l'application et de la supériorité des méthodes rationnelles de prise de décision dans les affaires publiques. Un problème crucial a été étudié sans précipitation ni passion. Un grand nombre de solutions possibles ont été envisagées, leurs coûts et avantages ont été comparés et librement débattus avec toute l'information nécessaire. On a choisi finalement celle qui semblait

réunir le plus grand nombre d'avantages au moindre coût (au moindre risque). Et la suite des événements a démontré la qualité de la solution choisie, puisque son exécution a obtenu exactement le résultat attendu ou espéré. L'analyse d'Allison, et c'est là tout son intérêt, ne confirmait toutefois absolument pas cette vision et cette version idylliques. Elle montrait en effet sans ambiguïté que même dans un cas aussi dramatique et extrême, le processus de décision observable du côté américain, était loin de correspondre aux exigences du modèle rationnel classique. Certes, on avait analysé un grand nombre de solutions possibles, et on l'avait fait avec le maximum de sérieux qu'autorisait l'urgence créée par la découverte tardive de l'opération soviétique. Mais toutes les solutions possibles au problème posé, très loin de là, n'avaient été examinées. D'autre part, des erreurs et/ou des manipulations d'informations, des rivalités entre agences de renseignement et des « inerties organisationnelles » avaient profondément influencé le choix final. Enfin les délibérations au sein du Comité Exécutif ne pouvaient s'analyser comme la mise en œuvre d'un calcul rationnel. Elles avaient correspondu en fait à un processus complexe de négociation dont le résultat était inséparablement lié aux caractéristiques propres de ce processus et donc irréductible aux préférences et au choix d'un seul participant, fut-il celui du président des Etats-Unis. Pour rendre compte de la complexité des processus en œuvre, Allison avait choisi un procédé narratif inspiré par le film « Rashomon », dans lequel, on se souvient, un même événement était raconté trois fois par trois narrateurs différents, ce qui produisait des versions très différentes du même événement en fonction du point de vue de chaque narrateur. Chez Allison, les trois narrateurs devenaient des « paradigmes » ou « modèles de raisonnement », dont les caractéristiques et la logique de raisonnement, présentées dans un premier temps sous forme théorique et conceptuelle, illustraient ensuite une lecture particulière des événements. Allison aboutissait ainsi à trois descriptions contrastées mettant l'accent sur des dimensions divergentes mais naturellement complémentaires de la réalité du processus administratif et politique en question. La première lecture suivait ce qu'il appelait le « modèle de l'acteur rationnel ». S'inspirant pour l'essentiel des théories réalistes en relations internationales, cette lecture montrait que dans les termes d'une analyse coûts/avantages des différentes solutions envisagées par un acteur rationnel, la solution finalement choisie, à savoir le blocus naval (ou mise en quarantaine de Cuba) était effectivement une solution rationnelle qui dans les limites d'un objectif affiché, minimisait les risques et maximisait les avantages et notamment celui de laisser aux Soviétiques le temps de se retourner et de peser les risques qu'ils encouraient s'ils persistaient dans leur

aventure. La deuxième lecture était inspirée par ce qu'il appelait le « modèle des processus organisationnels ». Empruntant l'essentiel de ses instruments aux réflexions issues du « groupe de Carnegie » réuni autour de H. Simon [1] dans les années cinquante à Pittsburgh, cette lecture mettait au contraire l'accent sur le fait que les décisions politiques étaient le résultat ou le produit d'organisations dans trois sens au moins : tout d'abord, les décisions en question étaient produites par des organisations, ensuite leurs modes de fonctionnement, leurs routines et leurs inerties définissaient les possibilités d'action dont disposaient les décideurs et enfin leurs résultats structuraient le champ des contraintes au sein desquelles les décideurs devaient prendre leurs décisions. Contrairement au premier modèle, on se trouve ici dans une représentation de l'action sans acteur tangible, si ce n'est les règles et les modes opératoires standardisés [standard operating procedures] dans lesquels se coulent les possibilités d'action des organisations et qui s'appliquent à la limite automatiquement et sans intervention humaine. La troisième lecture, appelée le « modèle du marchandage politique gouvernemental » se nourrissait pour l'essentiel d'un livre lui aussi classique sur les fondements, les limites et les mécanismes du pouvoir du président des Etats-Unis [2]. Elle mettait l'accent sur le fait que la décision finale n'était pas le produit d'un acteur solitaire ou même d'un groupe procédant à un simple calcul coût/avantage, mais le produit complexe d'un marchandage, c'est-à-dire d'un processus d'interaction et donc de négociation entre un ensemble d'acteurs relativement stables et interdépendants. Dans la mesure où la dynamique de ce jeu et des rapports de pouvoir qui y prévalaient n'étaient maîtrisés complètement par aucun des participants, la décision finale dépendait de cette dynamique et des équilibres politiques qui la sous-tendaient plus que du calcul des participants pris individuellement. Cette forme de récit qui décrit une même séquence d'événements à partir de trois éclairages différents, est très suggestive et a certainement beaucoup contribué au succès tout à fait mérité du livre au moment de sa première parution. Elle présentait en effet un double avantage pour Allison. D'une part, elle était très didactique et convaincante, car elle structurait utilement le récit des événements en l'enrichissant progressivement de toutes les complexités de la réalité tout en focalisant l'attention plus particulièrement sur une dimension de celle-ci. D'autre part, elle fournissait la trame à une discussion théorique de trois paradigmes de la décision (et accessoirement aussi des relations internationales, puisque la décision étudiée tombe dans ce domaine), discussion qui a beaucoup marqué la littérature sur la décision au moment de sa parution et qui reste d'actualité. Dans la nouvelle édition de son livre, Allison a donc tout naturellement repris cette

structure de présentation : trois chapitres plus substantifs qui présentent trois récits contrastés des événements sont précédés respectivement par trois chapitres théoriques. Ceux-ci gardent relativement inchangés la présentation « paradigmatique » des trois logiques ou modèles de raisonnements, même si par ailleurs ils contiennent aussi une discussion étendue de la littérature plus récente pouvant être mobilisée au service de l'une ou l'autre optique. Cela nous vaut notamment une complexification considérable du chapitre consacré au modèle de l'acteur rationnel qui intègre maintenant une gradation de la nature de l'acteur dont il s'agit de reconstruire le calcul. Cela entraîne aussi un changement de nom du paradigme organisationnel qui s'appelle maintenant non plus « modèle des processus organisationnels » mais « modèle des comportements organisationnels » et qui revendique une filiation plus large non seulement des travaux du groupe de Carnegie, mais aussi des travaux néo-institutionnalistes en théorie des organisations [3]. Ces rajouts approfondissent et enrichissent considérablement l'argumentation des chapitres théoriques. Ils mettent celle-ci au goût du jour et la situent dans les débats d'aujourd'hui, même si étrangement ils n'ont guère de conséquence sur la formulation des trois « paradigmes ». Mais en même temps, au delà du simple procédé littéraire, ils ne font pas disparaître le malaise et les interrogations que pouvait susciter cette forme de récit pris au pied de la lettre. La nouvelle édition aurait même tendance à les simplifier. Et cela de plusieurs manières. D'une part et sur un plan qu'on pourrait appeler formel, ils augmentent l'impression d'incohérences ou de discontinuités entre les chapitres théoriques et les chapitres de récit ou à l'intérieur même des chapitres théoriques. Ainsi, alors que dans la première version, on pouvait encore avoir l'impression que la rationalité du modèle I correspondait à ce que Simon appelait la rationalité absolue ou substantive [4], par opposition à la rationalité limitée, et qu'elle pouvait de ce fait être opposée à la rationalité stratégique des joueurs du modèle III, la nouvelle version ne s'écarte à aucun moment de la rationalité limitée à la Simon, enrichie de la littérature considérable qui a été consacrée à ce sujet depuis la première parution. C'est bien le sens du tableau reproduit p. 22 dans lequel Allison montre que seule une entité complètement abstraite comme l'Etat notionnel (qui n'existe que dans une représentation modélisée) est susceptible d'une rationalité absolue. Mais, dès qu'on concrétise cette notion d'Etat, c'est-à-dire dès qu'on enrichit l'information sur l'agent censé calculer et décider, on se retrouve devant différentes formes de rationalité limitée. Pour autant, à aucun moment cet enrichissement conceptuel important et bienvenu n'affecte le récit des événements qui suit et qui continue à ressembler furieusement à la liste des options possibles à laquelle serait parvenu

tout conseiller technique dans un cabinet chargé de scanner la réalité pour des possibilités de solution face à un problème donné. Dans le même ordre d'idées, les développements très riches sur la réflexion néo-institutionnaliste en théorie des organisations ne sont pas vraiment intégrés dans la formulation du « modèle des comportements organisationnels » qui reste quasiment identique à la formulation de la première édition, et ne transforment pas non plus fondamentalement le récit des événements qui suit. D'autre part et au delà de ce point de vue un peu formel, mais qui peut avoir son importance, les développements théoriques supplémentaires de la nouvelle édition rendent l'articulation entre les trois modèles encore plus difficile à discerner et posent donc, me semble-t-il, avec plus d'acuité encore le problème du statut des modèles et de leur présentation séparée. S'agit-il de logiques d'interprétation complémentaires qui comportent certes chacune leur justification, mais qui n'ont de sens qu'utilisées ensemble ? Ou s'agit-il de modèles exclusifs les uns des autres, de modèles en d'autres termes entre lesquels l'analyste devra choisir sans pouvoir les intégrer ? S'agit-il simplement de reconstruire la logique et les armatures conceptuelles derrière les modes d'interprétations telles qu'on les trouve dans la littérature et la pratique des analystes ? Ou s'agit-il d'endosser cette séparation, en montrant que ces trois lectures peuvent de fait exister l'une sans l'autre, puisqu'elles éclairent chacune un pan de la réalité, et font ressortir des aspects différents de cette réalité ? De prime abord, la réponse à une telle question ne semble pas faire de doute. De toute évidence, il s'agit de modèles interprétatifs complémentaires dont les apports se complètent et qui ensemble éclairent vraiment la suite des événements. C'est ce qui ressort clairement de la lecture des trois chapitres qui suivent les présentations des « modèles » et qui racontent les événements à la lumière de la clef de lecture fournie par ces modèles. Ce qui frappe en effet dans ces récits, c'est la similitude de l'action décrite, la continuité des espaces sociaux dans lesquels se déploie cette action et partant, le caractère incomplet ou partial de la lecture faite à l'aide d'un seul des modèles. Ainsi, le chapitre qui suit la présentation du « modèle I, dit de l'acteur rationnel » n'est pas vraiment une explication « rationnelle » de ce qui s'est passé. C'est simplement une liste des hypothèses en quelque sorte « logiques » qu'on peut faire sur les motivations des Soviétiques et une présentation « à plat » des options qui s'offrent aux décideurs américains et dont on passe en revue de façon non-exhaustive, à la manière d'un conseiller technique de cabinet préparant un dossier de décision, quelques avantages et inconvénients. Mais si on poussait la présentation un peu plus loin, on ne voit pas pourquoi l'acteur hypothétique dont on essaie de reconstruire les modalités de calcul, mettrait en œuvre une rationalité

fondamentalement différente de celle des acteurs stratégiques mis en scène dans le modèle III. C'est même ce que dit Allison de manière tout à fait explicite dans la nouvelle version du chapitre I à travers le tableau de la p. 22 déjà mentionné plus haut. De même, la description des événements introduits après la présentation du modèle II (ou modèle organisationnel) n'est que très partiellement conforme à ce à quoi on pourrait s'attendre si on prend au sérieux une approche des organisations par leurs routines telle qu'elle est présentée dans le chapitre théorique du modèle. Contrairement à ce que prétend ce modèle dans lequel les processus organisationnels se déroulent dans un monde sans acteurs et sont réglés en quelque sorte automatiquement par un ensemble de « codes » ou de « programmes », les événements décrits au chapitre 4 ne sont pas réductibles aux effets de routines, d'inerties, de répertoires ou d'impérialismes organisationnels [5] qui, une fois créés, s'imposent en quelque sorte mécaniquement et par eux-mêmes. Ces événements sont bel et bien aussi le fruit de l'action intentionnelle d'acteurs placés dans des contextes organisationnels divers et utilisant à leur façon, au besoin en les adaptant, en les pliant à leurs exigences, en les renforçant, ou en les interprétant, les « standard operating procedures » qui représentent à leurs yeux autant des contraintes que des ressources. Enfin, les joueurs politiques du modèle III ressemblent dans leur action étrangement aux acteurs et actions décrits dans le chapitre suivant la présentation du « modèle organisationnel ». Eux non plus ne sont pas placés dans un vide institutionnel : leurs préférences, tout comme les informations auxquelles ils ont accès et les ressources qu'ils maîtrisent face aux autres joueurs, sont directement reliées à leur appartenance ou leur rattachement à des organisations dont les intérêts (et les routines) conditionnent donc aussi les résultats à ce niveau. Mais eux aussi utilisent ces contraintes comme autant de ressources dans les transactions qui les opposent aux autres joueurs. Mais du coup, on ne voit pas pourquoi ce qui est décrit de manière aussi convaincante pour les interactions entre joueurs au sommet ne pourrait pas s'appliquer aussi – mutatis mutandis – aux participants à d'autres arènes d'interaction au sein des organisations concernées (entre leurs différentes sous-parties) ou entre elles. Au fond les trois lectures renvoient à trois dimensions interdépendantes de l'action ou à trois régimes d'action qu'Allison cantonne abusivement dans chacun de ses trois modèles : le calcul, qui s'incarne dans le modèle I, les règles et les routines qui caractérisent le modèle II, et la négociation et l'interaction que met en lumière le modèle III. Or, ces modèles sont artificiellement limités à une seule de ces dimensions. Dans la réalité, celles-ci sont inséparables et profondément imbriquées les unes aux autres : le

« modèle des processus organisationnels » [6] inclut et présuppose celui du « modèle de marchandage politique » qui lui-même est impensable sans calcul, c'est-à-dire sans acteurs intentionnels et rationnels – dans des limites à déterminer. Ceci semble évident pour les acteurs hypothétiques du modèle I. Comme l'ont montré depuis un certain temps déjà les économistes des conventions [7], leurs calculs sont impensables sans un minimum de règles et de conventions et renvoient donc autant à celles-ci qu'aux préférences des acteurs. On ne voit pas ce qui distinguerait ces calculs de ceux opérés par les acteurs en chair et en os mis en scène par le modèle III. Dès qu'on quitte l'abstraction modélisante de l'Etat notionnel pour rentrer dans le monde réel, nous nous trouvons naturellement devant des calculs qui doivent s'ajuster à ceux d'autres acteurs et qui doivent tenir compte des règles et conventions qui explicitement ou tacitement structurent l'espace d'interaction. Et il n'en va pas autrement pour l'action dont il est question dans les modèles II et III. Les routines, les programmes et les règles s'imposent aussi au sommet, et les marges de manœuvre par rapport à ces routines existent aussi aux niveaux inférieurs au sein des différentes organisations. Et tous les acteurs, qu'ils se trouvent au sommet ou aux niveaux inférieurs, qu'ils participent aux délibérations du Comité Exécutif ou qu'ils agissent dans les agences gouvernementales aux Etats-Unis et à Cuba, dépendent d'autres acteurs et sont donc liés à eux par des rapports de pouvoir et de marchandages dans ce qu'il faut bien appeler des arènes d'interaction, donc de négociations intra et inter-organisationnelles. Certes, le poids des « contraintes organisationnelles » est moindre et inversement les marges de manœuvres sont plus étendues au sommet des organisations et dans les arènes inter-organisationnelles. La contingence des résultats des processus d'interaction et de marchandage y est donc plus grande. Cependant la différence entre ces arènes n'est pas une différence de nature, mais de degré : elle réside seulement dans le poids relatif des unes et des autres. Toutes ces arènes sont des contextes d'interaction dans lesquels des acteurs stratégiques mobilisent dans la mesure du possible, routines et règles dans leurs interactions en vue de défendre et de promouvoir ce qu'ils considèrent leurs intérêts et leurs objectifs. Les routines, règles et structures ont donc toujours deux faces : d'une part, elles constituent, à un moment « t », un ensemble de contraintes et de ressources (matérielles, relationnelles, cognitives, symboliques) dont se servent les participants pour canaliser leurs interactions et construire leur coopération ; d'autre part et simultanément, elles sont aussi les enjeux de leurs marchandages et compromis et en tant que tels irréductibles à la volonté d'aucun d'eux. Et dans tous les cas envisageables, les acteurs placés dans de tels contextes calculent,

c'est-à-dire ont des intentions et cherchent tant bien que mal à les réaliser. Envisagée ainsi, l'élaboration de la réponse américaine, comme celle de l'initiative ou de la réaction russe, doit alors s'analyser comme le résultat d'une écologie de jeux articulés dont les résultats se conditionnent mutuellement sans se déterminer mécaniquement, de jeux dans lesquels tous les participants calculent, dans la limite de leurs capacités, tout en étant prisonniers de routines, de cadres cognitifs, de programmes et de répertoires d'action. Dans cette perspective, on pourrait situer les trois modèles sur un continuum des situations où l'importance des objectifs et du calcul des acteurs irait en décroissant et le poids des règles en augmentant. On aurait ainsi en premier lieu le modèle de l'acteur souverain qui correspond grosso-modo au modèle I : ici, les décisions et événements trouvent leur explication dans les intentions et les objectifs des acteurs traités indépendamment les uns des autres et censés être capables non seulement de calculer leur intérêt, mais aussi de disposer des ressources nécessaires pour les réaliser. Dans un tel modèle, les choix renvoient effectivement aux préférences du décideur et uniquement à celles-ci. On aurait ensuite le modèle de l'acteur négociateur dont les actions reflètent moins ses intentions et les objectifs que les équilibres de pouvoir et les compromis qu'ils impliquent entre lui et les autres participants. Ce cas de figure correspond au modèle III, qui est le modèle de la rationalité stratégique où l'action naît de la rencontre d'une intention et d'un contexte, avec ses structures et ses règles. Enfin, on aurait le modèle de l'acteur réglé (donc passif) dont les actions et décisions ne renvoient pas à des intentions, mais bien à des procédures standard instituées et intériorisées. C'est ce modèle qui correspond au modèle II d'Allison. Cette affirmation d'une continuité foncière entre les trois espaces d'action auxquels renvoient les trois « modèles » semble correspondre à ce qu'Allison lui-même affirme implicitement dans les récits qui suivent chacun des trois chapitres paradigmatiques et explicitement dans la conclusion du livre. Mais en même temps, la lecture des chapitres théoriques soutient une autre perspective, celle d'une discontinuité fondamentale entre les trois modèles, ou du moins entre deux régimes d'action bien distincts. En effet, si on prend au sérieux les arguments et développements théoriques autour du modèle II – et la nouvelle version n'infirme nullement cette impression – on se trouve en face d'un modèle d'action radicalement différent des deux autres par la conceptualisation concomitante qu'ils ont de l'acteur et de son contexte. Ainsi, c'est l'absence d'acteurs concrets qui caractérise véritablement le modèle II : l'action y est pensée comme le produit non pas de personnes ou d'acteurs concrets, mais de processus impersonnels qui reposent sur des routines et des prémisses de

décisions intégrées dans des procédures standard. Une fois fixées, ces routines sont intériorisées par ceux auxquels elles s'adressent : elles deviennent des éléments de leur identité et s'appliquent de ce fait en quelque sorte d'elles-mêmes. Les acteurs, dans cette perspective ne décident plus guère : ce sont les règles qui décident pour eux, ils ne font que les appliquer à une situation en fonction de leur adéquation à celle-ci. Tout autre est la perspective qui habite les modèles I et III, quelles que soient par ailleurs leurs différences. Certes, dans le modèle I, nous avons à faire à des acteurs unitaires, rationnels et isolés, agissant donc en quelque sorte comme des décideurs souverains dans la seule poursuite de leurs intérêts ; en revanche, dans le modèle III, nous avons affaire à des individus traités comme des acteurs rationnels, certes, mais non isolés car insérés dans un système d'interaction dont la structure et le mode de régulation médiatisent leurs volontés et leurs intérêts. Dans les deux cas cependant, l'action est bien le fruit d'un calcul, donc d'une intention d'acteurs plus ou moins complexes, qui choisissent en fonction de leur anticipation des conséquences de leur décision et dont les choix doivent affronter une médiation plus ou moins forte par les contextes dans lesquels ils sont opérés. Cette perspective, qui oppose les modèles I et III au modèle II, renvoie à une distinction entre deux régimes d'action qui a été remise à l'honneur par les divers courants néo-institutionnalistes, et notamment par les derniers travaux de March et Olsen [8], mais qui parcourt en fait la théorie des organisations depuis ses débuts. C'est la distinction entre deux logiques de choix, entre ce que March appelle la « logique des conséquences » et la « logique de l'adéquation », terme qui ne traduit qu'imparfaitement le mot anglais de « appropriateness » (ce qui est adapté à une situation). La première renvoie au calcul et aux anticipations rationnelles : les décisions sont prises parce que les décideurs en attendent des conséquences souhaitables et satisfaisantes. La seconde renvoie au contraire à l'identité du décideur, ainsi qu'aux règles qui structurent son contexte de décision : les décisions sont prises parce que les individus considèrent qu'ils se doivent cela à eux-mêmes et/ou parce que c'est légitime dans le contexte dans lequel ils se trouvent, c'est-à-dire que cela correspond aux règles, formelles et informelles, explicites et implicites, qui y prévalent. Le point crucial, me semble-t-il, est ici le mode de raisonnement qu'on emploie à l'égard des organisations. Soit on considère que ce sont des espaces d'action sui generis dans lesquels on se situe dans le régime de l'adéquation. Ce qui compte dans cette optique, ce sont les règles, routines et procédures qui au sein des organisations remplacent le calcul et les intentions, et qui absorbent en quelque sorte les acteurs et leurs intentions. On se trouve alors dans un monde fondamentalement discontinu dans lequel ce qui vaut

pour l'action dans les organisations et pour l'action des organisations ne vaut pas pour l'action qui se passe hors organisations. Soit on accepte de banaliser les organisations en les conceptualisant comme des contextes d'action parmi d'autres sur un continuum d'espaces d'action fondamentalement similaires dans lesquels les deux régimes des conséquences et de l'adéquation coexistent et s'articulent l'une à l'autre [9]. Dans ce cas, on se trouve dans une optique ou une conceptualisation unifiée des espaces d'action et des régimes d'action, une optique qui articule des logiques différentes et qui thématise la tension entre les deux. C'est peu de dire que cette dernière vision est plus vraisemblable que la première. Les décisions que prennent les acteurs dans quelque champ d'action que ce soit, sont toujours un mixe, et en tant que tel renvoient toujours aussi bien à leur identité qu'à leur appréciation stratégique des opportunités d'action en fonction des conséquences plus ou moins souhaitables qu'ils en attendent. Mais dans ce cas, on ne voit pas bien ce que vient faire dans l'analyse du processus de décision autour de l'intervention soviétique à Cuba, la distinction entre un modèle organisationnel et des modèles qui ne le seraient pas. En effet, tout le processus qui aboutit au blocus américain et à la retraite soviétique devient un problème organisationnel au sens fort, non pas parce que son déroulement implique un nombre important de grandes organisations, mais avant tout parce qu'il se déroule en fait et d'un bout à l'autre dans des contextes organisés. Le problème posé est celui de coordonner, c'est-à-dire d'orienter, les préférences d'un ensemble d'acteurs en interaction stratégique et durable les uns avec les autres et dont les logiques d'action sont elles-mêmes le produit d'autres marchandages, d'autres interactions stratégiques, bref d'autres jeux intra et inter-organisationnels dans un grand nombre d'arènes d'interaction. La nature de ces arènes, l'équilibre chaque fois particulier des régimes d'action et des mécanismes de coordination qui y prévalent, ne peuvent être déterminés à l'avance : cela devient une question de recherche. S'interroger sur les décisions devient ici l'instrument non seulement pour découvrir les objectifs et préférences des acteurs, mais aussi la structuration chaque fois contingente de leurs espaces d'action, c'est-à-dire les règles du jeu qui médient et diffractent leurs préférences et structurent jusqu'à leurs capacités d'anticipation et de calcul. Cette tension entre les deux lectures possibles des trois modèles d'Allison, et le doute sur la place un peu problématique du modèle II étaient déjà sensibles dans la première version de l'ouvrage. Les adjonctions qui enrichissent la nouvelle édition ne les font pas disparaître : elles poussent à poser la question à nouveau, et à militer pour une lecture organisationnelle de l'action collective, donc aussi des relations internationales.

Références :

Crozier M et Friedberg E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Paris, Le Seuil. Cyert R. et March J. G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englecliff, N.J., Prentice Hall. Di Maggio, P. et Powell W. W. (1991), *The Neo-Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press. Dupuy J.-P. (1989), *Convention et Common Knowledge*, *Revue Economique*, N° 2, mars, pp. 361-399. Favereau O. (1989), *Marchés internes, marchés externes*, *Revue Economique*, N°2, mars, pp. 273-328. Friedberg E. (1993), *Le Pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil. March J.G. (1994), *A Primer on Decision Making : How Decisions Happen*, New York, The Free Press. March J.G. et Olsen J. P. (1989), *Rediscovering Institutions : The Organizational Basis of Politics*, New York, The Free Press. March J. G. et Simon H.A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley. Neustadt R. (1960), *Presidential Power*, New York, Wiley.

[1] Outre Herbert Simon lui-même, les membres les plus connus de ce groupe sont James March, auteur avec H. Simon de *Organizations* publié en 1958, et R. Cyert, auteur avec J. March de *A Behavioral Theory of the Firm*, deux livres qui font partie des « classiques » de la théorie des organisations. Dans un domaine annexe, moins directement lié à la théorie des organisations mais de plus en plus central et prioritaire pour Simon à partir de 1950, il faudrait ajouter à la liste Allan Newell qui fut le compagnon de Simon dans l'aventure de l'intelligence artificielle.

[2] Voir Neustadt Richard, *Presidential Power*, Wiley, New York, 1960. Fondé sur l'expérience de l'auteur dans le staff du Président Truman, ce livre analyse les ressources et limites du pouvoir du Président des Etats Unis et eut un retentissement considérable au début des années soixante.

[3] Cf. le livre édité par Di Maggio et Powell sur le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations : Di Maggio P. et Powell W. W. *The Neo-Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 1991, et notamment leur introduction, pp. 1-20.

[4] Encore qu'une très longue note en bas de page qui contient une discussion très intéressante et à l'époque très remarquée sur les niveaux de critique qu'on pouvait apporter à l'idée de choix rationnel,

fait déjà clairement comprendre que l'acteur rationnel dont il est question, agit en suivant une rationalité limitée.

[5] On ne voit d'ailleurs pas bien ce que les « impérialismes organisationnels » viennent faire dans une telle perspective analytique, à moins justement que l'on revienne à une vision plus humaine – et plus politique – des organisations dans laquelle une routine organisationnelle n'est pas contraignante, mais simplement un élément structurant de jeux de négociation et marchandage qui ont lieu à tous les niveaux d'une organisation.

[6] Et cette remarque vaut encore plus pour le « modèle des comportements organisationnels » de la nouvelle édition et son insistance néo-institutionnaliste sur la dynamique propre des organisations.

[7] Cf. Revue Economique, N°2, mars 1989, sur l'économie des conventions, et notamment les contributions de Dupuy J.-P. « Convention et Common Knowledge », pp. 361-399 et Favereau O. « Marchés internes, marchés externes », pp. 273-328.

[8] March J.G. et Olsen J. P. Rediscovering Institutions : The Organizational Basis of Politics, The Free Press, NewYork 1989 ; March J.G. A Primer on Decision Making : How Decisions Happen, The Free Press, New York 1994.

[9] C'est cette conceptualisation qui se trouve au cœur de l'approche organisationnelle de l'action collective que j'ai développée avec Michel Crozier : Crozier M. et Friedberg E. L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, Seuil, Paris 1977 ; Friedberg E. Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée, Seuil, Paris 1993.