



Vers une **théorie** **élargie** de la négociation

Rationalité, cadres cognitifs et émotions

Quelle conception de la rationalité des acteurs peut-on construire pour une meilleure compréhension de leurs négociations? Nous partons du concept de rationalité limitée de Simon, base implicite ou explicite des principales approches en négociation aujourd'hui, pour élargir notre regard et intégrer la dimension émotionnelle des négociations. Le concept d'émotivité limitée, proposée par un courant de la littérature féministe en management, permet de dépasser les limites du concept de rationalité limitée, sans toutefois prendre en compte la dimension inconsciente des comportements. Dans ce contexte, nous proposons une nouvelle définition de la rationalité des acteurs, limitée par leur environnement et leurs conflits intrapsychiques.

En management de manière générale comme en négociation en particulier, les différentes théories se fondent sur une conception particulière de la rationalité des acteurs. Dans la plupart des cas, la rationalité limitée telle que définie par H. Simon constitue la base explicite ou implicite des recherches dans ces domaines. Dans le champ de la négociation plus précisément, se développe depuis le début des années 1990 une approche cognitive en termes de cadre cognitif ou *frame*, adossée au concept de rationalité limitée. Cette approche cognitive est présentée comme susceptible de permettre plus facilement l'obtention d'un accord dans les négociations complexes ou « intraitables »¹. La valeur ajoutée du concept de cadre cognitif sera discutée en faisant un détour par la critique du concept de rationalité limitée sur laquelle il se base.

1. Nous appelons négociations complexes celles qui impliquent un grand nombre d'acteurs et d'enjeux. Les négociations dans le domaine de l'aménagement et de l'environnement en constituent des exemples privilégiés.

Ainsi, nous prendrons en compte une littérature féministe en management qui, ces dernières années, a mis en évidence les ressorts de la rationalité limitée au sens de Simon, pour proposer le concept d'émotivité limitée. En effet, le concept de rationalité limitée induit une vision individualiste des interactions entre acteurs visant le contrôle de soi et de son environnement. En particulier, l'apport potentiellement constructif des émotions des acteurs est dénié. Cette vision restreint notre capacité de compréhension et d'action dans les négociations complexes. Cette critique, comme on le verra, s'applique également au concept de cadre cognitif.

Nous proposerons donc une autre définition de la rationalité, dont les limites incluent la reconnaissance des phénomènes inconscients. Cette nouvelle rationalité limitée semble susceptible, en particulier, de mieux prendre en compte non seulement les émotions des acteurs mais aussi les paradoxes et ambivalences de leurs comportements.

I. – L'APPROCHE COGNITIVE EN MANAGEMENT

En management, le concept de rationalité limitée de H. Simon constitue une référence (Nioche, 1993). La rationalité du décideur est procédurale ou limitée par « les capacités humaines, l'organisation, l'environnement » (Nioche, 1993, p. 75). « Le point originel de ces travaux est de regarder les individus comme des agents acquérant, traitant et échangeant des informations ». (Laroche et Nioche, 1994). Le fait que le concept constitue une référence ne signifie pas qu'il soit utilisé « en l'état » par l'ensemble des chercheurs en management. Plusieurs courants en ont montré certaines

limites, en refusant l'hypothèse de la centralité de la décision dans l'action (Nioche, 1993). Mais c'est bien Simon qui fut à l'origine de ces critiques de la rationalité substantive.

En particulier, les courants cognitifs en management, qui se développent actuellement, sont adossés au concept de rationalité limitée tel que défini par Simon. Pour les tenants de la psychologie cognitive, l'homme est doté d'un cerveau qui gère des flux d'informations, tel un ordinateur. Les informations provenant de l'environnement sont simplifiées et résumées sous forme de représentations internes (Tavris et Wade, 1999). Les activités mentales consistent à manipuler ces représentations internes. L'information provenant de l'environnement étant trop importante, l'homme ne peut l'assimiler intégralement. Il réalise donc des tris, par manque de temps, en fonction de son contexte institutionnel ou plus global. De plus, ses capacités intellectuelles sont variables. Sa rationalité est donc limitée au sens de Simon. Plus précisément, le concept de schéma cognitif est prégnant dans cette approche. Un schéma cognitif est un « réseau intégré de connaissances, de croyances et d'attentes se rapportant à un sujet donné ou à un aspect particulier de l'univers. » (Tavris et Wade, 1999, p. 277). Les schémas cognitifs sont des modèles mentaux à travers lesquels sont lues et interprétées les informations provenant de l'environnement. Les cognitivistes reconnaissent l'existence de phénomènes de pensée inconsciente, qui se produisent hors du champ de la conscience. Ces phénomènes permettent l'action non réfléchie par un traitement automatique de l'information. Ils sont donc utiles pour les tâches quotidiennes répétitives. Mais ils

conduisent aussi à de nombreuses erreurs dans les autres cas. En particulier, lorsque l'on doit faire un choix délibéré, lorsque les événements vécus ne peuvent être appréhendés sans réflexion, et lorsque nous sommes soumis à une humeur variable ou des émotions imprévisibles (Tavris et Wade, 1999, p. 279). Aussi, l'activité consciente, réfléchie et intentionnelle est-elle privilégiée par les psychologues cognitifs, qui en ont fait l'objet essentiel de leurs recherches.

Laroche et Nioche définissent trois niveaux d'utilisation de l'approche cognitive en stratégie (Laroche et Nioche, 1994).

Le premier niveau se contente d'introduire la notion de **biais cognitif** qui permet de raffiner l'approche rationnelle classique sans toutefois s'en détacher. En effet, le modèle théorique demeure celui de l'acteur-décideur rationnel, qui est considéré comme commettant des erreurs par rapport à la rationalité pure. Ce sont ces erreurs qui sont nommées biais cognitifs. Les auteurs placent à ce premier niveau l'utilisation du concept de cadrage, ou *framing* (p. 66). Ils définissent le cadrage comme « la façon dont sont saisis les problèmes auxquels les décideurs sont confrontés ». Ainsi, un problème peut être compris comme une opportunité ou une menace, et la réaction du décideur dépendra de ce cadrage préalable. Mais ce premier niveau d'approche se révèle difficile à utiliser pour des prises de décision complexes. En effet, les biais y sont innombrables et d'ordres différents.

Le second niveau est plus proche de l'**action stratégique**. Y sont utilisées, comme base de l'action, des cartes cognitives qui définissent des liens entre les items, soit les « catégories dans lesquelles raisonne l'individu » (p. 67). Mais les auteurs mentionnent

le principal problème posé par ces cartes, soit le fait qu'elles peuvent traduire plus la rationalisation du comportement des acteurs (l'*Espoused Theory* d'Argyris et Schön, 1978) que les ressorts réels de cette action (la *Theory in use* d'Argyris et Schön). Aussi le concepteur d'une carte cognitive ne peut-il dévoiler toutes les informations qu'il a recueillies. Se pose alors la question de la pertinence des cartes, si elles ne deviennent plus que des moyens de renforcer les rationalisations des acteurs, donc souvent les freins au changement.

Le troisième niveau utilise l'approche cognitive pour définir un **paradigme stratégique**. Cette notion de paradigme, ou « ensemble de croyances et d'hypothèses relativement répandues dans l'organisation et tenues pour vrai » (Laroche et Nioche, p. 70, d'après Johnson, 1987) met en avant l'existence d'un système cognitif organisationnel, lequel est à la base des décisions stratégiques.

II. – L'APPROCHE COGNITIVE EN NÉGOCIATION : LE CONCEPT DE CADRE

Dans le champ de la négociation, l'approche en termes de cadrage ou *framing* s'est fortement développée ces dernières années (Rein et Schön, 1993, 1994; Gray, 1997; Raulet-Crozet, 1998; Te Velde *et al.*, 2001; Clyman et Gray, 2001; Gray et Putnam, 2003; Bottom, 2003). Rein et Schön (1993, p. 146), dans un article sur les controverses publiques, définissent le *framing* comme « A way of selecting, organizing, interpreting, and making sense of a complex reality to provide guideposts for knowing, analyzing, persuading, and acting. A frame is a perspective from which

an amorphous, ill-defined, problematic situation can be made sense of and acted on. » Comme Laroche et Nioche en stratégie, Rein et Schön définissent trois niveaux de cadrage : la vie personnelle, les recherches scientifiques et la conception de politiques. Ces deux typologies sont comparables. Au premier niveau, sont pris en compte les biais cognitifs de l'individu ; au second niveau, des outils tels que les cartes cognitives peuvent être mis en œuvre dans le cadre de recherches sur des groupes ou organisations ; au troisième niveau, il s'agit de prendre en compte des cadres cognitifs collectifs déterminants pour la conception de politiques ou stratégies. Mais pour Rein et Schön, ces trois niveaux coexistent et il est nécessaire de les relier entre eux, alors que pour Laroche et Nioche, il s'agit de trois manières de prendre en compte la dimension cognitive de la réalité, plus ou moins stratégiquement.

Dans ses recherches sur les controverses environnementales, Gray (1997, p. 171) propose une définition des cadres (*frames*) qui sont des « cognitive structures held in memory and used to guide interpretation of new experiences (Minsky, 1975 ; Tannen, 1979). Parties rely on these mental constructs to interpret or make sense of ongoing events. » D'après l'auteur, l'approche en termes de cadres cognitifs peut être très utile pour sortir certaines controverses de l'intractabilité. Cette approche permettrait de transformer des conflits de pouvoir, ou centrés sur les droits des protagonistes, en conflits centrés sur leurs intérêts. Gray et Putnam (2003) définissent plusieurs cadres cognitifs de management des conflits environnementaux qui conduisent à l'intractabilité : l'évitement, le combat/sabotage, la violence, le recours judiciaire.

Selon ces auteurs, il est nécessaire de passer d'un tel cadre cognitif à un cadre de résolution conjointe des problèmes afin de pouvoir parvenir à un accord. Dans ce dernier cas, les parties se représentent comme travaillant ensemble à la recherche d'une solution. Ceci peut les conduire à atteindre un consensus sur ce qui doit être fait et à passer à l'action. Les auteurs soulignent la difficulté d'un tel changement de cadre cognitif, les parties se concevant comme ennemies les unes des autres sachant que, de plus, elles n'ont pas appris à interagir en collaboration. Gray et Putnam (2003) définissent également des cadres de contrôle social. Ceux-ci, au nombre de quatre (individualiste, égalitaire, hiérarchique et fataliste), reflètent la manière dont les individus se représentent leur degré d'indépendance et leur capacité d'influer sur les décisions. Ces deux niveaux de cadres cognitifs, s'ils permettent sans doute de mieux comprendre les conflits étudiés, mettent en évidence un des principaux problèmes posés par cette approche : la définition même d'un cadre cognitif reste vague. En effet, le concept peut englober toutes les représentations des acteurs, qu'il s'agisse de leur culture, leur classe sociale, leur engagement politique, leur vision d'un conflit particulier ou leur type de relations avec les principaux acteurs du conflit. Que devient alors la valeur ajoutée de ce concept par rapport à celui de représentation ? Puis, dans le domaine de l'action, sur quels cadres cognitifs faut-il agir pour chercher un accord entre les parties ? Et comment une telle influence peut-elle être exercée ? Il semble que l'adoption d'une telle approche rigidifie les représentations des acteurs. En effet, elle les enferme dans des typologies qui, si elles possèdent sans

doute des qualités heuristiques, cloisonnent les représentations des acteurs, alors que la recherche d'un accord requiert précisément la création de liens entre ces représentations. Raulet-Croset (1998) propose, dans une recherche sur un conflit environnemental, une autre définition du « cadrage ». Il s'agit ici d'une première construction cognitive, matérialisée progressivement au cours des négociations entre acteurs, laquelle symbolise la compatibilité des définitions de la situation utilisées par ses différents protagonistes. L'auteur emploie à dessein le terme de cadrage et non pas de cadre pour signifier le fait que compatibilité entre définitions n'équivaut pas à accord commun ou consensus. Ce cadrage se construit progressivement au cours des échanges entre parties. Une telle vision de la négociation est dynamique. Elle prend en compte la dimension temporelle du processus, sans figer les acteurs dans des cadres cognitifs rigides. Elle permet également à l'inclusion de nouveaux objets et acteurs dans le processus de négociation. Le concept de cadrage est défini dans un premier temps comme essentiellement cognitif, sans que cette dimension cognitive soit elle-même définie plus avant. Cette seule dimension cognitive est complétée par un ancrage des interactions dans des objets, des connaissances et des règles (p. 12). Ainsi, l'auteur définit trois dimensions dans la recherche de coopération entre les acteurs : la première, cognitive, dont relève principalement le concept de cadrage ; la seconde, matérielle, autour des objets ; et la troisième, relationnelle, qui rend compte des liens entre acteurs. Cette approche paraît prometteuse, ouverte soit sur la réalité des interactions entre les parties, soit sur leur dimension dynamique et

complexe. Elle demande à être développée, en particulier quant aux dimensions matérielle et relationnelle.

Te Velde *et al.* (2001) ont pour leur part étudié les représentations des élèves et des consommateurs au sujet du bétail aux Pays-Bas, lesquelles sont souvent sources de conflits. Ils ont utilisé pour ce faire le concept de cadre de référence (*frame of reference*) dans une perspective cognitive. Il s'agit de la base sur laquelle les protagonistes construisent leurs représentations, et qui est influencée par leurs convictions, leurs normes, leurs savoirs et leurs intérêts. L'analyse très fine des représentations des acteurs menée par ces auteurs fait apparaître l'ambivalence des discours des élèves et des consommateurs. Mais, pour atteindre ce résultat, ils ont eu recours aux concepts de valeurs et de normes plutôt qu'à celui de cadre de référence. Ils ont montré comment ces valeurs et normes sont mises en discours et en actes de manière dynamique par les élèves, d'une part, et les consommateurs, d'autre part.

Le concept de cadre est-il réellement pertinent pour la recherche en négociation ?

III. – LA BASE DE CES APPROCHES : LE CONCEPT DE RATIONALITÉ LIMITÉE DE H. SIMON

Comme on va le voir, les approches cognitives qui raisonnent en termes de cadres sont fondées sur le concept de rationalité limitée tel que défini par H. Simon. Certaines portent un regard critique soulignant les limites de ce concept, mais toutefois sans faire de proposition alternative satisfaisante. Simon a développé une vision constructiviste, à savoir un intérêt non pour des systèmes qui existeraient indépendam-

ment des individus, mais pour les artefacts que ceux-ci conçoivent afin d'atteindre certains objectifs. En cela, sa vision était révolutionnaire, reconnaissant la complexité des processus de décision et attribuant une grande place à l'apprentissage des acteurs et à la dimension cognitive de la décision. Nous verrons, après avoir identifié les références des chercheurs en négociation à la rationalité limitée de Simon, les critiques qui sont portées à ce concept dans le champ du management, lesquelles sont également valides dans celui plus spécifique de la négociation.

Clyman et Gray (2001) citent quatre approches qui permettent de recadrer les problèmes associés à des différences de cadres cognitifs entre parties ou à des dilemmes sociaux. Il s'agit de : 1) élargir la vision du futur ; 2) reconnaître les identités des acteurs ; 3) changer le niveau d'étude des problèmes ; 4) adopter une rationalité limitée. Dans ce dernier cas, le recadrage implique que chaque négociateur se considère comme décideur et fasse deux choses. Tout d'abord, il doit prendre en compte les perspectives de toutes les parties en présence. Ensuite, il doit considérer qu'il est confronté à un dilemme social pour lequel les négociateurs sont interdépendants et tous aussi rationnels que lui. D'après les auteurs, un tel recadrage privilégie la coopération des acteurs entre eux. Elles citent Simon au sens où le négociateur est considéré comme rationnel, sa rationalité étant limitée par les options disponibles (2001, p. 30). Clyman et Gray (2001) utilisent le concept de rationalité limitée de manière instrumentale pour tenter de sortir les négociations complexes de l'impasse ou d'intractabilité. Il s'agit pour ces auteurs d'une des méthodes pour y arriver. La ratio-

nalité des négociateurs dans les autres méthodes proposées n'est pas définie. Mais il paraît peu probable qu'elle recouvre une autre définition que celle de Simon.

Schön et Rein (1994) critiquent pour leur part les trois traditions théoriques du domaine des controverses publiques : l'analyse économique des politiques publiques, l'analyse politique des politiques publiques et la résolution consensuelle de conflits. L'analyse économique des politiques publiques invoque un acteur purement rationnel qui cherche à concevoir la meilleure politique. Il n'existe pas dans ce cas de conflits d'intérêts fondamentaux. L'analyse politique des politiques publiques reconnaît par contre l'existence de ces conflits d'intérêts. Elle envisage un modèle pluraliste de décision, résultat d'un équilibre des intérêts et des valeurs. La résolution consensuelle de conflits reconnaît également les conflits d'intérêts entre acteurs des politiques publiques. La méthode utilisée par ses tenants vise à réunir les acteurs concernés afin de découvrir les intérêts sous-jacents à leurs positions affichées. Leur but est de parvenir à un consensus entre les acteurs.

« But we see these frameworks as inadequate to the challenge of explaining or coping with policy controversies. Because the three traditions are all versions of instrumental rationality, and in their various ways take the interests of the actors in the policy-making process as objective and given, they neither explain the intractability of policy controversies nor offer a plausible approach to their resolution. » (Schön et Rein, 1994, p. 10).

Pour ces auteurs, si la dernière approche paraît la plus à même de résoudre les conflits, elle se heurte malgré tout à deux

types de limites dues à la rationalité sur laquelle elle se fonde. La première est la difficulté à définir les limites des conflits : pour quels types de conflits cette approche est-elle efficace ? La seconde limite provient du fait que les intérêts des parties y sont considérés comme permanents. Ils proposent pour leur part une définition de la rationalité différente de celle de Simon, tout en s'en inspirant. Cette définition est qualifiée de « design rationality ». Elle concerne en effet avant tout les concepteurs de projet, sur le modèle de l'architecte et de l'ingénieur, en utilisant leur mode de travail, le design, comme métaphore de la conception de politiques publiques.

Simon définit un designer et son environnement, distincts l'un de l'autre, le designer recevant des informations de l'environnement et les gérant imparfaitement. Pour Schön et Rein (1994), les relations entre le designer et son environnement sont plus complexes que pour Simon. Les objectifs et contraintes du designer évoluent dans le temps, au cours du processus de conception. Percevant les conséquences intentionnelles ou non de son travail, le designer prend conscience d'un champ de valeurs et de contraintes évolutif, en partie incompatibles (1994, p. 85). Le designer prend conscience de modèles qu'il n'avait pas anticipés.

Si la définition de la rationalité selon Schön et Rein prend effectivement plus en compte la dimension d'incertitude et de complexité de la démarche de design que celle de Simon, elle n'en demeure pas moins très centrée sur cette métaphore. Une des conséquences en est que la dimension humaine de l'environnement dans les controverses publiques n'est pas envisagée. La rationalité est réduite à celle du designer. Le

modèle mériterait d'être élargi en prenant en compte les dimensions typiquement humaines des négociations telles que les émotions, qui manquent ici comme chez Simon.

Raulet-Crozet (1998) introduit également la notion du temps, à travers différentes étapes de conception, dans son analyse de l'émergence d'une forme cognitive commune à des acteurs en conflit autour d'un problème d'environnement. Cette forme cognitive commune « n'implique pas un [...] effacement des logiques individuelles au profit d'une logique dominante. » (p. 6). L'auteur rend ainsi compte de la complexité des controverses environnementales. Elle identifie les facteurs de complexité qui caractérisent la controverse analysée comme relevant à la fois du domaine technique et des liens entre acteurs. Mais elle a surtout centré son analyse sur le cadrage ayant émergé du processus de concertation, sans développer la question des interactions entre les parties. Ainsi, de fait, s'est-elle limitée à un type de complexité provenant de l'environnement des acteurs, complexité qui limite leur rationalité au sens de Simon.

Lempereur et Colson (2004) proposent, pour leur part, de « concevoir la négociation au sein d'une rationalité au sens large, qui inclut les compétences psychologiques » des parties, afin de prendre en compte leurs émotions. La rationalité dont il s'agit est qualifiée de processuelle, au sens où elle accompagne le déroulement de la négociation et varie en fonction de ses différentes étapes : tout d'abord, elle est relationnelle, soit à dominante psychologique, dans la phase de reconnaissance de l'autre qui suit d'éventuels débordements émotionnels destructifs ; puis elle devient « rationalité au sens

strict », c'est-à-dire à dominante économique, dans la phase de résolution de problème. Les auteurs reconnaissent ici la complexité inhérente aux interactions entre parties. Ils citent plusieurs exemples dans lesquels les négociateurs sont débordés par leurs émotions négatives, et n'aboutissent pas à un accord satisfaisant. Aussi, engagent-ils les négociateurs à mieux reconnaître leur état émotionnel, afin d'envisager des comportements alternatifs. Mais un individu peut-il contrôler ses émotions de façon à changer radicalement le cours d'une négociation ?

Nous aborderons cette question du contrôle des émotions dans la discussion d'une littérature féministe en management qui a produit une critique aiguisée de la rationalité limitée telle que définie par Simon. L'analyse féministe proposée, comme on le verra, se révèle particulièrement pertinente aussi dans le champ de la négociation. La critique de la rationalité limitée a conduit ces auteurs à proposer le concept d'émotionalité limitée.

IV. – LA LITTÉRATURE FÉMINISTE EN MANAGEMENT : LE CONCEPT D'ÉMOTIONALITÉ LIMITÉE

Mumby et Putnam (1992) ont été les premiers à développer ce thème. Ils ont formulé une critique de la rationalité limitée du point de vue féministe poststructuraliste. Selon eux, l'utilisation de ce concept au sein des organisations et dans les recherches en théorie de l'organisation mène à un mode patriarcal d'organisation. Cette critique les a conduits à proposer le concept d'émotionalité limitée qui a ensuite été adopté par plusieurs autres chercheurs en management. Il est à noter que Linda

Putnam mène également des recherches en négociation.

La lecture féministe de la rationalité limitée que propose ces auteurs est centrée sur quatre de ses prémisses : 1) la centralité de la métaphore cognitive ; 2) l'importance du dualisme corps-esprit ; 3) la dévaluation du travail physique ; 4) le traitement des émotions comme une forme de travail. Tout d'abord, le processus de décision résulte de choix qui doivent être mis en cohérence avec des valeurs et des objectifs. Cette activité passe par la réduction de la complexité décisionnelle, ce qui se traduit par la limitation, l'ordonnement et le contrôle des informations. La cognition demeure le vecteur principal qui lie la réflexion, la décision et l'action. En effet, pour Simon, l'intuition et le jugement étaient non rationnels tandis que les décisions basées sur les émotions étaient irrationnelles (p. 469). Ensuite, la rationalité limitée implique un dualisme corps-esprit par le fait que les processus mentaux sont valorisés au détriment des expériences physiques et émotionnelles (p. 470). De plus, la conception d'une tâche est valorisée par rapport à son exécution (p. 470-471). Enfin, l'expérience émotionnelle est considérée par les chercheurs qui se fondent sur le concept de rationalité limitée, soit comme une faiblesse, soit de manière instrumentale comme un moyen d'atteindre les objectifs organisationnels (p. 471). Afin de réhabiliter les émotions et l'expérience physique à la fois dans les organisations et dans la théorie des organisations, Mumby et Putnam ont défini l'émotionalité limitée comme : « an alternative mode of organizing in which nurturance, caring, community, supportiveness, and interrelatedness are fused with individual responsibility to shape organizational

experiences. » (p. 474). L'adjectif « limité » correspond ici à la capacité d'une personne à appréhender les représentations des autres, avec lesquels il est conscient de former une collectivité. Cette capacité signifie reconnaître la subjectivité d'autrui, et donc limiter l'expression de sa propre subjectivité à ce que autrui est à même de supporter afin de privilégier la compréhension mutuelle et l'action collective. Les limites ne sont plus organisationnelles mais intersubjectives. L'ambiguïté n'est plus réduite mais tolérée. Il ne s'agit plus de suivre une chaîne hiérarchie-moyens-fins mais d'accepter la diversité des objectifs et des valeurs. Le corps et l'esprit ne sont plus séparés mais l'intégrité de la personne est reconnue. Le travail n'est plus fragmenté mais le sens de la collectivité prédomine. Enfin, les règles informelles ne sont plus fonction du sexe et du poste occupé mais des relations entre personnes (p. 474).

Pour Ashford et Humphrey (1995), l'émotionnalité et la rationalité s'interpénètrent dans la réalisation des tâches et l'expérience du travail en général. Selon eux, la rationalité a émergé comme paradigme administratif en partie en défense contre les dysfonctions et connotations péjoratives de l'émotion. Ainsi, les organisations nord-américaines auraient fait l'objet pendant le vingtième siècle d'une campagne d'éradication des émotions au travail, en particulier la colère.

Meyerson (1998) dénonce, à travers une lecture féministe du stress dans les organisations, quatre biais dans l'emploi du concept de rationalité limitée :

1. le contrôle des émotions qui sont dévaluées et rationalisées, soit elles sont considérées comme une faiblesse, soit de

manière instrumentale, comme un moyen d'améliorer les performances organisationnelles ;

2. la séparation entre corps et esprit : les émotions ressenties sont minimisées tandis que les choix mentaux et cognitifs sont valorisés ;

3. l'individualisme est sous-jacent aux conceptualisations de décisions prises par des êtres autonomes et ahistoriques, comme le leader ou le manager. Une telle conception d'un décideur autonome est fortement liée, selon l'auteur, à la masculinisation du management, l'autonomie étant un attribut considéré comme masculin.

4. la logique sous-jacente au concept de rationalité limitée est normative, elle définit ce qui est normal et ce qui ne l'est pas, l'ambiguïté n'est pas reconnue.

Meyerson propose une autre conception des émotions dans l'organisation : il s'agit de valoriser les « caregivers », ceux qui prennent soin des autres plutôt que de les disqualifier, par exemple les médecins généralistes et les travailleurs sociaux. Ces personnes devraient plutôt encourager les autres à ressentir leurs émotions afin de mieux comprendre des situations, au lieu que ces émotions soient contrôlées et minimisées. Le lien peut ici être facilement fait entre ces « caregivers » et les médiateurs et facilitateurs. Il s'agit là de redéfinir leur rôle en fonction d'une nouvelle définition de la rationalité et d'une nouvelle place accordée aux émotions.

Martin *et al.* (1998), pour leur part, se sont intéressées à la mise en pratique de l'émotionnalité limitée dans le cadre d'une très grande entreprise, The BodyShop International. Pour elles, les émotions doivent être limitées volontairement afin de protéger les relations interpersonnelles. Les points-clés

du concept sont du même type que pour les auteurs précédents :

1. construire des relations interpersonnelles à travers une compréhension mutuelle des émotions relatives au travail, renforcer la communauté au lieu de poursuivre des objectifs d'efficacité ou de productivité dans l'organisation ;
2. tolérer l'ambiguïté ;
3. accepter l'hétérarchie de valeurs dans l'organisation, c'est-à-dire permettre aux autres d'avoir des valeurs différentes ;
4. reconnaître les identités individuelles et permettre l'authenticité (ne pas séparer le corps et l'esprit) ;
5. favoriser le sentiment d'appartenir à une communauté.

Martin *et al.* montrent l'apport du concept d'émotionalité limitée par rapport à une vision féministe idéaliste selon laquelle les émotions devraient s'exprimer librement dans les organisations. L'objectif de cette libre expression serait le bien-être des salariés et non pas le profit de l'entreprise.

Ces différents auteurs soulignent le paradigme sous-jacent à l'emploi du concept de rationalité limitée. Un paradigme qu'ils qualifient de masculin, défini par une survalorisation des processus cognitifs et mentaux et une dévalorisation des émotions et de l'intuition. Simon lui-même n'écrivait-il pas :

« L'homme, considéré comme un système animé, est relativement simple. L'apparente complexité de son comportement est, pour une large part, le reflet de la complexité de l'environnement dans lequel il vit » (1974, p. 69).

Mais le concept d'émotionalité limitée permet-t-il de mieux appréhender les processus de décision complexes, au sein des

organisations ou dans le cadre de négociations ?

V. – LES CADRES COGNITIFS ET L'ÉMOTIONALITÉ LIMITÉE

Les réflexions autour de l'émotionalité limitée dans le champ du management permettent d'enrichir le débat sur l'utilisation des cadres cognitifs en négociation. En effet, la dimension individualiste du concept de rationalité limitée a été montrée. De même que son intérêt principal pour les processus mentaux au détriment des émotions et de l'intuition. Ainsi, les limites pressenties de l'utilisation du concept de cadre cognitif en négociation, telles qu'évoquée plus haut, trouvent-elles ici leur fondement.

En effet, on comprend mieux pourquoi et comment une telle approche peut rigidifier les représentations des parties. D'une part, ces représentations sont isolées les unes des autres, les acteurs étant considérés de manière individualiste, indépendamment les uns des autres. D'autre part, ces cadres cognitifs sont la somme de différents processus mentaux et ne tiennent pas compte de la part flexible, mobile et souple des représentations des acteurs, à savoir celle qui ressort de leurs émotions et de leur intuition.

Ainsi, utiliser ce concept risque au contraire de nous éloigner des objectifs recherchés, en crispant chacun sur ses représentations. De plus, les dimensions individualiste et « intellectualisée » des cadres cognitifs font que l'analyste choisit de définir ces cadres aux niveaux qui lui apparaissent les plus pertinents en fonction de ses propres représentations de la négociation : la culture, la classe sociale, ou l'engagement politique

des parties seront considérées selon les cas centraux dans ces cadres cognitifs. La manière dont se situent les individus en négociation les uns par rapport aux autres, laquelle inclut un ensemble de paramètres qui tiennent des différentes dimensions citées telles qu'appréhendées dans l'expérience intime de chacun en relation avec autrui, ne peut être envisagée dans sa complexité. Le choix, par l'analyste, des dimensions pertinentes des cadres cognitifs comporte une part d'arbitraire. Ceci confère un caractère « vague » à leur définition, puisqu'ils apparaissent éloignés de l'expérience des individus en interaction.

L'approche féministe en termes d'émotivité limitée met également l'accent sur l'importance accordée au contrôle dans la rationalité limitée de Simon. Il s'agit de gérer au mieux les informations, donc de contrôler au mieux les situations, afin de prendre une décision non pas optimale mais satisfaisante en fonction des contraintes de l'environnement. Cette préoccupation du contrôle se retrouve dans l'utilisation des cadres cognitifs en négociation. Le médiateur ou facilitateur peut-il faire en sorte que les parties modifient leurs cadres cognitifs et construisent un cadre commun susceptible de faciliter un accord? Pour cela, il doit exercer un contrôle sur ces cadres cognitifs, c'est-à-dire sur les parties, et les influencer quant aux fondements de leur pensée. Une telle approche instrumentale peut être critiquée non seulement en tant que telle, ce que font les féministes qui prônent une vision plus humaniste des processus de décision, mais aussi quant à sa faisabilité. Il paraît en effet bien difficile de pouvoir exercer une telle influence (heureusement sans doute pour ce qui est de l'autonomie des individus).

Ainsi, le concept d'émotivité limitée apparaît-il riche, permettant de réintroduire dans les réflexions certaines dimensions occultées des processus de décision et de négociation. Mais il présente également des limites que nous aborderons maintenant.

Tout d'abord, l'idéologie masculine y est critiquée. La présence de nombreuses femmes aux postes de pouvoir dans une organisation est définie comme prometteuse en termes de pratiques innovatrices et d'ouverture aux émotions (Martin *et al.*, 1998). Même si le support d'hommes partageant l'idéologie féministe est valorisé, il n'en demeure pas moins que les pratiques organisationnelles sont présentées dans le cadre d'une opposition entre masculin et féminin. Or, comme l'écrivent Mumby et Putnam (1992, p. 465): « Current organizational theory, then, is not simply used to examine existing structures, but rather it also contributes to the very nature of modern organizations. Hence, the theorizing itself must be critiqued both to show how it favors certain organizational arrangements over others and to create new grounds for reconstituting organizations. »

Il semble plus pertinent de chercher à réintégrer dans les processus de décision et dans les négociations des dimensions identifiées comme féminines (ressentir et exprimer ses émotions, prendre soin d'autrui, écouter, partager et non pas dominer, etc.) sans les associer aux femmes spécifiquement, chaque individu possédant et pouvant développer des caractéristiques féminines et masculines. Une telle vision, qui rompt avec l'opposition entre hommes et femmes, paraît d'autant plus légitime que, comme le soulignent ces féministes, ces dimensions sont surtout développées socialement (Martin *et al.*, 1998).

De plus, les liens entre rationalité et émotionnalité ne sont pas clairement définis. Si Ashford et Humphrey (1995) insistent sur la dialectique entre rationalité et émotionnalité, le développement du concept chez les autres auteurs fait apparaître à la fois une opposition et une dénonciation de cette opposition, sans que ce paradoxe ne soit présenté ni discuté en tant que tel. Ainsi, les émotions peuvent être définies en opposition à la rationalité : « Bounded emotionality presents a stark contrast to bounded rationality (e.g., Meyerson, 1998). Emotions are to be bounded voluntarily, to protect interpersonal relationships, while rationality is bounded (e.g., Simon, 1976) because of inevitable human limitations in information process ability, producing such shortcuts as cognitive heuristics, satisficing, and standard operating procedures. » (Martin *et al.*, 1998, p. 436). Puis la « fausse dichotomie » entre rationalité et émotionnalité sous-tendue par le concept de rationalité limitée est dénoncée. Dans les organisations, les individus doivent être authentiques et non pas se comporter de manière stratégique. Il s'agit de renforcer la compréhension mutuelle et le sentiment de faire partie d'un collectif, et non pas de poursuivre des objectifs d'efficacité et de productivité. Ces objectifs doivent être inclus dans un système d'interactions plus vaste, fondé sur le sens de la collectivité. Ils ne doivent pas conduire à une prescription de comportements adéquats par l'organisation.

Ainsi, les liens entre rationalité et émotionnalité sont difficiles à appréhender. En particulier, le concept d'émotionalité limitée ne reconnaît pas l'ambivalence et le paradoxe, phénomènes propres au comportement humain, et déterminants pour la créa-

tivité et le changement organisationnels (Eisenhardt, 2000); en l'occurrence ici le paradoxe de l'authenticité associée à la stratégie, et celui des liens indissociables entre émotions et raison.

Par ailleurs, il apparaît que le concept d'émotionalité limitée implique une dimension de contrôle de leurs comportements par les individus eux-mêmes ou par leurs collègues le cas échéant. Il s'agit de laisser s'exprimer une partie de nos émotions, donc de ne pas les contrôler afin d'être plus authentiques, dans la limite d'une bonne interaction avec autrui, laquelle implique de contrôler volontairement d'autres émotions. Mais comment un individu peut-il se laisser aller à certaines de ses émotions, en contrôlant volontairement les autres ? Et selon quels critères ? Peut-il et doit-il assurer ce contrôle par lui-même ? Le concept de contrôle individuel des comportements est-il lui-même adapté ? Ce contrôle individuel des émotions pourrait s'assimiler à une intégration des normes de l'organisation, ce qui reviendrait à reproduire un fonctionnement normatif dénoncé par les féministes. Dans le cas étudié par Martin *et al.* (1998), à savoir The BodyShop International, est cité l'exemple d'une manager très stressée. Cette personne exprimait des émotions fortes, positives et négatives (mauvaise humeur, dureté avec son équipe). Sa supérieure hiérarchique a dû se confronter à elle pour qu'elle change son attitude. L'émotion est donc appréhendée au niveau des comportements. Et les limites émotionnelles sont posées dans ce cas par la demande par autrui de contrôler ces émotions, si l'individu n'est pas capable de le faire lui-même. Il n'est pas fait référence aux causes de ces émotions, par exemple ici la réduction du stress de cette femme manager.

En réponse à cette lecture critique de l'émotivité limitée, nous faisons une nouvelle proposition théorique.

VI. – UNE RATIONALITÉ LIMITÉE QUI RECONNAÎT LES PHÉNOMÈNES INCONSCIENTS

Nous proposons d'introduire un autre concept de rationalité limitée. Il s'agit d'une rationalité limitée non seulement par la configuration de l'environnement de l'individu, comme pour Simon, mais aussi par les phénomènes inconscients qu'il expérimente. Une telle définition lie indissociablement raison et émotions. Ce lien correspond au fait qu'un même comportement ressort à la fois de la volonté de l'individu qui exerce sa raison en fonction des contraintes de son environnement et de ses capacités personnelles, et de son inconscient, qui le conduit à ressentir différentes émotions et à agir selon des pulsions qu'il ne contrôle pas complètement.

Une telle approche renonce à la notion de contrôle individuel des comportements, puisque ceux-ci ne sont pas entièrement contrôlables. Il s'agit plutôt de mettre des limites aux interactions entre individus grâce à des règles du jeu et à la présence d'un facilitateur, sans contrôler directement les comportements. Ainsi, l'expression authentique des émotions est possible et peut être élaborée grâce au facilitateur. De plus, les règles du jeu garantissent que certaines émotions, destructrices en particulier, n'ont pas leur place dans l'interaction.

W. P. Bottom (2003) a développé une analyse de l'échec du traité de Versailles. Il cite Nicolson (p. 395), qui a participé à la conception du traité en tant qu'expert-conseil. Nicolson invoque les passions qui

s'étaient développées après quatre années de guerre. Selon lui, ce sont ces passions qui ont rendu impossible la conception d'un traité de paix emprunt de modération et de justice. Ainsi, la rationalité des acteurs a-t-elle bien été limitée, mais pas uniquement au sens cognitif d'un manque et d'une mauvaise gestion des informations, mais ici surtout au sens psychanalytique d'un débordement émotionnel, de haine en particulier, qui a créé un désir de vengeance impropre à la conception d'une paix durable. Cette haine n'a pas été élaborée par les parties prenantes. Elle s'est exprimée dans l'écriture du traité avec les conséquences que l'on sait.

Une telle définition de la rationalité reconnaît les phénomènes d'ambivalence et de paradoxe. Les objectifs organisationnels sont reconnus, à savoir la recherche de profit en particulier. Au niveau individuel, ceci se traduit par l'acceptation de comportements stratégiques, qui vont dans le sens des objectifs organisationnels. Et, dans le même temps, l'authenticité des individus est valorisée. Ces deux pôles sont opposés et coexistent. Il ne s'agit pas de tenter de résoudre cette opposition ou de la nier, mais de trouver des formes organisationnelles et d'interactions entre parties qui permettent aux deux pôles de coexister. Ces paradoxes sont liés à l'ambivalence des comportements. Ainsi, les individus développent-ils des sentiments ambivalents. Ils peuvent éprouver, en particulier, à la fois de la haine et de l'amour pour une même personne (Laplanche et Pontalis, 1998). Les conflits intrapsychiques sont reconnus.

Une telle approche propose une vision dynamique des représentations des acteurs. Te Velde *et al.* (2002) ont montré que les

éleveurs et les consommateurs utilisaient le langage de manière variable, en fonction du moment, de leur interlocuteur, etc., pour aborder le thème de la condition du bétail aux Pays-Bas. Ils ont mis en évidence l'ambivalence de leurs représentations, à travers les contradictions entre leurs discours et leurs actes. En particulier, les consommateurs ont affirmé accorder de l'importance non seulement à la santé physique, à la quantité de nourriture, à l'adéquation du mode de chauffage, et à la protection des animaux, mais aussi à leur liberté de mouvement et à la satisfaction de leurs besoins naturels. Les consommateurs avaient tous une perception négative du traitement des animaux tel qu'ils le définissaient. Dans le même temps, ils recherchaient une viande à bas prix, goûteuse et saine et achetaient de la viande issue d'animaux maltraités selon leur propre définition. Cette ambivalence n'était pas consciente. Les auteurs l'ont attribuée au besoin des consommateurs d'avoir bonne conscience. Ainsi, leurs discours leur ont évité d'éprouver un sentiment de culpabilité trop important (Te Velde *et al.*, 2002).

Il semble qu'une telle vision, dynamique, des représentations des acteurs soit plus susceptible de permettre la recherche d'un accord qu'une approche en termes de

cadres cognitifs, plus statique, ou en termes d'émotionalité limitée, laquelle implique un contrôle individuel des comportements difficile voire même impossible à réaliser.

CONCLUSION

Une première lecture croisée de l'approche cognitive et de ses critiques dans les champs du management et de la négociation nous a permis d'aborder quelques-unes de ses limites. La rationalité y apparaît dissociée des émotions, dont l'expression est pourtant si visible dans les négociations. Une émotionalité limitée a été proposée pour pallier ce problème. Mais celle-ci ne paraît pas pouvoir rendre compte de phénomènes prégnants comme le paradoxe des situations ou l'ambivalence des comportements. Or, cette reconnaissance favorise précisément la créativité (Eisenhardt, 2000) essentielle dans la recherche d'un accord. Ainsi, une ébauche de nouvelle proposition conceptuelle a-t-elle été dessinée qui devra être développée : il s'agit de définir un autre type de rationalité limitée, dont les limites proviennent à la fois des contraintes environnementales de l'individu mais aussi de ses conflits intrapsychiques inconscients.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris C. et Schön D., *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1978.
- Ashford B. E. et Humphrey R. H., "Emotions in the workplace: A Reappraisal", *Human Relations*, vol. 48, n° 2, 1995, p. 97-125.
- Bottom W. P., "Keynes' attack on the Versailles treaty: an early investigation of the consequences of bounded rationality, framing, and cognitive illusions", *International Negotiation*, 8, 2003, p. 367-402.

- Clyman D. R. et Gray B., "Unraveling social dilemmas and frame discrepancies: the importance of reframing", communication à la Conférence annuelle de l'*International Association for Conflict Management*, ESSEC-Paris, 2001.
- Eisenhardt K. M., "Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, 2000, p. 703-705.
- Gray B., "Framing and reframing of intractable environmental disputes", *Research on negotiation in organisations*, Lewicki R. J. et al., Greenwich, Connecticut, Jai Press, 1997, p. 163-188.
- Gray B. et Putnam L. L., "Means to what end? Conflict management frames", *Environmental Practice*, 2003, p. 239-245.
- Laplanche J. et Pontalis J.-B., *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, PUF, 1998.
- Laroche H. et Nioche J.-P., « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 99, 1994.
- Martin J., Knopoff K. et Beckman C., "An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: bounded emotionality at the Body Shop", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n° 2, 1998, p. 429-469.
- Meyerson D. E., "Feeling stressed and burned out: a feminist reading and re-visioning of stress-based emotions within medicine and organization science", *Organization Science*, vol. 9, n° 1, 1998, p. 103-118.
- Mumby D. K. et Putnam L. L., "The politics of emotion: a feminist reading of bounded rationality", *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 3, 2001, p. 465-486.
- Nioche J. -P., « Herbert Simon, sapeur et pontonnier de l'archipel des sciences sociales », *Revue française de gestion*, n° 94, 1993.
- Pekar Lempereur A. et Colson A., *Méthode de négociation*, Paris, Dunod, 2004.
- Raulet-Crozet N., « Du conflit à la coopération autour d'un problème d'environnement – Une première étape, la construction d'un cadrage », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, mars 1998, p. 4-14.
- Rein M. et Schön D., "Policy discourse", *The argumentative turn in policy analysis and planning*, Fisher F. et al. (eds), Durham et Londres, Duke University Press, 1993, p. 145-166.
- Simon H. A., *La science des systèmes – science de l'artificiel*, Paris, Epi S. A. Éditeurs, 1974.
- Te Velde H., Aarts N. et Van Woerkum C., "Dealing with ambivalence: farmers' and consumers' perceptions of animal welfare", *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 15, 2002, p. 203-219.
- Tavris C. et Wade C., *Introduction à la psychologie – Les grandes perspectives*, Paris et Bruxelles, université De Boeck, 1999.