

Habitudes, cognition et actions des dirigeants

Martine SEVILLE*
Université de Lyon
Coactis

Classification JEL : M100 - *Réception* : avril 2007 ; *Acceptation* : février 2008

Correspondance :

Martine Séville
Université Lyon 2
16, quai Claude Bernard
69367 Lyon cedex
Email : Martine.Seville@univ-lyon2.fr

Résumé : Nous montrons, à travers l'exemple des habitudes de deux dirigeants, comment le patrimoine des habitudes du dirigeant peut influencer ou bloquer son action, voire celle de l'organisation. Le patrimoine des habitudes est à la base d'intuitions et de la perspicacité du dirigeant et celui-ci est un agent à la fois créateur et transmetteur de routines organisationnelles qu'il a incorporées au fil du temps dans son patrimoine d'habitudes. Le cadre conceptuel retenu, emprunté à Kaufmann (2001), permet ici de retenir une approche élargie des habitudes articulant processus cognitifs et habitudes et ne limitant pas les habitudes à un biais cognitif.

Mots clés : dirigeants – habitudes – action – intuition – routines organisationnelles.

Abstract : Through the analysis of two case studies, we show how a manager's habits can influence or inhibit his or his organization's action. Furthermore, we suggest that the accumulated capital of habits is at the origin of intuition and insight. It helps managers to create and transfer organizational routines to other organizations. We analyze the habits of two managers through a conceptual framework which draws its inspiration from Kaufmann (2001). This framework enables us to define the habits not only in terms of a cognitive bias but in a broad sense, to the extent that cognitive processes and habits are linked.

Key words : habits – managers – action – intuition – organizational routine.

* L'auteur tient à remercier les rapporteurs anonymes pour leurs précieux conseils.

Dans les travaux se référant au concept d'habitudes, celles-ci sont généralement la contrepartie individuelle de la routine organisationnelle (Simon, 1983). Les habitudes sont assimilées à des routines particulières, les routines habituelles (Gersick et Hackman, 1990) ou routines de faible niveau (Espedal, 2006). Dans cette approche, héritée du courant behavioriste, les habitudes sont des mécanismes réflexes de type stimulus-réponse, dont l'étude présente un intérêt limité en théorie des organisations, *a fortiori* lorsque l'on s'intéresse à l'action des dirigeants. En effet, selon l'approche dominante en sciences de gestion, les comportements des dirigeants résultent principalement d'actions délibérées ou conscientes, guidées par des motivations ou intentions explicites et mobilisant des processus cognitifs élevés. Les actions inconscientes, plus émergentes ou de faible niveau, que l'on pourrait rattacher à des habitudes, occupent en revanche une place plus limitée. Le style de décision et de management des dirigeants serait ainsi davantage le résultat d'aptitudes cognitives, d'estime de soi et de capacité à maintenir leurs intentions que d'habitudes (Thunholm, 2004) dont ils ne voudraient pas être dépendants (Lindbladh et Lyttkens, 2002). L'essentiel des travaux relatifs à la compréhension des actions des dirigeants a été en conséquence plutôt consacré à l'étude de leurs motivations (Williamson, 1999) et de leurs processus cognitifs de délibération ou de rationalisation (Simon, 1991).

Pourtant, une partie du comportement des dirigeants reste inexplicquée (Charreaux, 2006), même dans des travaux ambitieux intégrant à la fois les motivations, les processus cognitifs et des biais comportementaux (surconfiance, optimisme). Ces derniers n'accordent qu'une importance limitée aux habitudes, en les traitant comme une variable résiduelle (Ajzen, 1991, 2002) ou comme un biais cognitif et d'irrationalité, qualifié de « biais d'habitudes » (Tversky et Kahneman, 1986 ; Arnott, 1998 ; Charreaux, 2006).

On peut cependant relever que des travaux en philosophie (Dewey, 1922), en sociologie (Lahire, 2001 ; Kaufman, 2001), en économie (Hodgson, 2004) ou encore en gestion (Cohen, 2007) invitent à adopter une conception plus large de l'habitude pour redécouvrir la richesse d'un concept quelque peu oublié. Dans leurs approches, les habitudes ne sont plus seulement considérées comme un ensemble de comportements automatiques engendrant des biais cognitifs. Elles pourraient être un facilitateur cognitif et une prédisposition qui pourraient s'articuler

aux processus cognitifs (Lahire, 2001 ; Kaufmann, 2001), voire même fonder les processus cognitifs et la rationalité (Dewey, 1922).

Il s'agirait en outre d'un concept important, permettant de dépasser « *les oppositions entre individuel et collectif, entre déterminisme et liberté, entre objectif et subjectif, entre dispositions et actions* » (Kaufmann 2001, p. 105), soit autant d'antagonismes souvent soulignés comme étant des caractéristiques de l'action managériale.

Nous admettons par conséquent dans cet article l'idée que les habitudes pourraient jouer, aux côtés des motivations et de la cognition, un rôle important dans l'action et dans le comportement des dirigeants. Nous proposons en conséquence d'explorer ce rôle, en adoptant une vision « débiaisée » (Charreaux, 2005), élargie du concept, à partir de la grille de lecture fournie par la notion de patrimoine d'habitudes, inspirée de Kaufmann (partie 1). Cette exploration est réalisée à travers l'analyse des habitudes de deux dirigeants réalisée sur la base de la collecte de données tirées d'études de type autobiographique et ethnographique (partie 2). Après un réexamen de la place des habitudes dans l'action des dirigeants, nous montrons l'articulation possible entre les habitudes des dirigeants et les routines organisationnelles (partie 3).

1. Les diverses conceptions des habitudes et de leurs conséquences sur l'action

A l'origine, le concept d'habitude était très riche. Pour Aristote et Maine de Biran, l'habitude (éthos et hexis chez Aristote) est en effet présentée comme une disposition, active ou passive, qui peut être comportementale, mais aussi intellectuelle et morale.

Cette approche extensive de l'habitude a été critiquée pour les aspects métaphysiques qu'elle véhiculait, si bien que la conception dominante, sous l'influence des behavioristes, a limité l'habitude à un automatisme.

Le concept a, de fait, perdu de son influence alors qu'un intérêt croissant était porté à la dimension cognitive de l'individu (Simon, 1983) et à l'habitus (Bourdieu, 1980).

Plus récemment, des auteurs issus de champs disciplinaires différents, psychologie (Wood, 2007), sociologie (Lahire, 2001 ; Kaufmann, 2001), économie (Hodgson, 2004) et gestion (Cohen, 2007), ont proposé de redécouvrir la richesse du concept pour mieux comprendre la conduite humaine et l'action individuelle.

On peut donc désormais identifier trois conceptions des habitudes (cf. tableau 1) qui se distinguent à la fois par la définition donnée du concept et par le rôle attribué respectivement à la cognition et aux habitudes dans le comportement et l'action¹. Selon la première conception (cf. a) du tableau), les habitudes dictent le comportement (1.1.). Dans une deuxième approche (cf. b) du tableau), une place prépondérante est accordée à la cognition dans la définition du comportement des individus, au détriment des habitudes (1.2.). Dans la troisième et dernière conception (cf. c) du tableau), le comportement et l'action sont façonnés par une interaction forte entre les habitudes et la cognition (1.3.).

Tableau 1 - *Typologie des travaux sur le comportement et l'action des individus en fonction de l'influence respective des habitudes et de la cognition*

		Influence des habitudes sur le comportement et l'action	
		Faible	Forte
Influence de la cognition sur le comportement et l'action	Faible		a) Habitudes réflexes (courant behavioriste) Habitudes intelligentes (Dewey, 1922)
	Forte	b) Théorie du comportement planifié (Azjen, 1991, 2002) Rationalité limitée (Simon, 1991)	c) Patrimoine d'habitudes (Kaufmann, 2001) Homme pluriel (Lahire, 2001)

1.1. Les habitudes, fondements du comportement et de l'action

Cette approche est commune aux auteurs du courant behavioriste et à Dewey, bien que leurs travaux aient une orientation philosophique très différente.

¹ Nous employons le terme d'action pour souligner le caractère intentionnel du processus (Livet, 2005) et le différencier du comportement réflexe évoqué par le courant behavioriste. Dewey se réfère aux notions de conduite ou d'action, mais pas nécessairement au comportement dans la mesure où, pour lui, l'influence de l'habitude ne se traduit pas forcément par l'existence d'un comportement.

1.1.1. Les behavioristes², les habitudes réflexes et le comportement

Chez les behavioristes, le comportement est défini par des stimuli de l'environnement auxquels le corps humain donne une réponse en puisant dans ses réflexes appris dans le passé et devenus automatiques. Dans ce cadre, l'habitude dicte le comportement, qui est dénué de tout effort cognitif car à un stimulus est associé un réflexe (physique) qui constitue la réponse (Bamberg et al., 2003). Devant une même situation, le comportement est identique au comportement passé. Les habitudes seraient ainsi une liste de comportements passés, réactivés de façon automatique en fonction de la nature du stimulus.

Cette conception influence encore implicitement des travaux en gestion dans lesquels les habitudes sont décrites comme des routines de faible niveau (Espédal, 2006) ou comme des routines habituelles, qui sont une source de rigidités et de contre-performance (Gersick et Hackman, 1990).

1.1.2. Dewey, les habitudes intelligentes et l'action

Selon Dewey (1922), les êtres humains ne se contentent pas de réagir passivement à travers des comportements de type [Stimulus – Réponse]. Ce sont plutôt des acteurs, des interprètes actifs de la nature du stimulus, qui choisissent et délibèrent. Leurs choix et leurs délibérations sont le résultat de l'expérience acquise et de l'apprentissage incarnés par les habitudes sur le plan individuel et par des coutumes sur le plan collectif.

La raison est une conséquence de « *l'accomplissement laborieux d'habitudes qui sont en travail permanent* » (Dewey, 1922, p. 177). Les habitudes sont « *les moyens de la connaissance et de la pensée ; elles fondent la perception et la reconnaissance, le jugement, la conception et le raisonnement* ». Elles sont ainsi la base de la cognition et de l'intelligence qui, sans elles, manquent d'applications, de tests et de critères de choix.

Les habitudes incorporent, selon Dewey, les observations des conséquences des actes précédents et permettent, en les rassemblant, d'imaginer les conséquences probables de l'action présente, d'évaluer les actions concurrentes en fonction de leurs conséquences potentielles. Il est ainsi possible, parce que les habitudes sont intelligentes,

² Watson notamment.

d'actualiser en permanence les effets induits par les actions, en confrontant notamment les observations précédentes aux conséquences de l'action présente.

Pour Dewey (1922), la distinction pertinente n'est pas entre raison et habitudes puisque l'habitude est la source de la raison et de la cognition, mais entre habitudes intelligentes et habitudes non intelligentes, ces dernières étant qualifiées de routines. L'action est le résultat d'une articulation entre des habitudes intelligentes et une impulsion née de l'environnement.

Plus qu'une simple liste de comportements passés, les habitudes intelligentes sont des dispositions qui « *fixent les frontières et empêchent d'aller vers des paysages pittoresques mais non pertinents dans la pratique* » (Dewey, 1922).

Dewey souligne leurs propriétés : elles sont apprises, sociales et situées. Les objets perçus ont une signification qui émerge en situation, à travers un processus d'interaction avec les autres individus, dans un contexte historique et culturel rendant le comportement divers, contingent et nouveau (Musolf, 2001). Les « autres » approuvent, désapprouvent ou résistent.

Dès lors, la conduite est toujours sociale, située et nouvelle, même si elle est façonnée par les habitudes.

1.2. Les habitudes, variables résiduelles et biais cognitifs

Les travaux centrés sur l'approche cognitive de la conduite humaine ont fait de l'habitude une variable résiduelle, un biais cognitif affectant la rationalité des individus ou « biais d'habitude » (Ajzen, 1991 ; Arnott, 1998 ; Charreaux, 2005 ; Hirschleifer et Welch, 2001 ; Kaestener, 2005)³.

Ce biais d'habitude, particulièrement préoccupant quand il concerne les dirigeants, est lié à la mauvaise appréciation par les décideurs de situations nouvelles et à une perte de mémoire des signaux d'information ayant fondé les actions passées (Hirschleifer et Welch, 2001) car les décideurs se laissent aveugler par des performances élevées attachées aux décisions précédentes (Gersick et Hackman, 1990 ; Arnott 1998).

³ Les exemples les plus communément cités en gestion d'influence du biais d'habitude sont la loyauté irrationnelle du consommateur à la marque (Arnott, 1998) et les comportements anormaux des opérateurs sur les marchés financiers (Kaestener, 2005).

Autrement dit, en se laissant guider par leurs habitudes, les individus ont tendance à répéter leurs actions, ce qui peut les conduire à des erreurs même lorsqu'ils avaient l'intention de modifier leur comportement. Ainsi, pour Betsch et *al.* (2004), plus le comportement a été répété dans le passé, plus la probabilité est grande que le comportement à venir suive la routine, même si l'individu a formulé de nouvelles intentions.

Les habitudes des dirigeants, supposant une adhésion de ceux-ci à leurs propres règles (Hirschleifer et Welch, 2001), sans qu'ils ne tiennent compte de la spécificité des situations à gérer, constitueraient ainsi le cas extrême de la rationalité limitée (Arnott, 1998) ou une cause d'irrationalité (Azjen, 1991).

Pourtant, d'autres auteurs (Simon, 1983 ; Lindbladh et *al.*, 2002 ; Hodgson, 2004) ont mis en évidence que les habitudes participent parfois à un comportement rationnel des dirigeants.

Les individus peuvent en effet choisir de prendre des décisions en suivant leurs habitudes ou en y renonçant. Un changement d'habitudes est dès lors un investissement dans une stratégie de décision supérieure. En conséquence, il est possible que les individus ne pensent pas toujours qu'il soit opportun de changer leurs habitudes face à des situations nouvelles (Lindbladh et *al.*, 2002). Les habitudes, en tant que processus automatiques, leur permettraient de gagner du temps en étant « la source d'évitement d'un travail cognitif » (Simon, 1983 ; Arnott, 1998), c'est-à-dire en libérant les individus « du fardeau » de toutes les décisions (Berger et Luckman, 1986) et en accroissant leur vitesse de décision (Dane et Pratt, 2007).

Les habitudes contribuent également à accroître la confiance qu'ont les membres d'un groupe ou d'une organisation et à les libérer « de la nécessité de penser à différentes possibilités d'actions » (Gersick et Hackman, 1990). Ainsi, on peut penser que les acteurs de l'organisation, connaissant les habitudes de leurs dirigeants, auront confiance dans leurs actions et sauront même parfois anticiper celles qu'ils auraient choisies dans une situation donnée. Les habitudes des dirigeants servent alors à diminuer leur propre anxiété et la « demande cognitive de délibération attentive » (Earl, 1990), mais également celles des acteurs qui les entourent et qui mettent en œuvre leurs décisions (Kilduff et *al.*, 2000).

Simon (1983), pour qui l'habitude ne doit pas être conçue comme un élément purement passif du comportement de l'individu ou de l'organisation, a dépassé la vision behavioriste, très restrictive, des ha-

bitudes. Il considère que, dans sa rationalité, l'individu peut hésiter avant de décider, afin d'éviter d'avoir recours aux réflexes habituels que des circonstances nouvelles ont rendu inadéquats. Simon distingue donc deux modèles de comportement : le modèle [stimulus-réponse], qui intervient dès que le stimulus se présente, et le modèle [stimulus / hésitation / choix], modèle de comportement plus élaboré :

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

Si, pour Simon, les habitudes restent subordonnées à la cognition, qui est l'élément déterminant du comportement et de l'action des dirigeants (Cohen, 2007), elles sont plus conscientes et réfléchies que ne le laissait supposer l'approche behavioriste. Il reconnaît ainsi, comme d'autres auteurs (Brockman et Antony, 2002 ; Azjen, 2002), l'existence de processus semi-automatiques fondés sur les habitudes. C'est cette approche intermédiaire entre le tout automatique et le tout cognitif que nous abordons dans le paragraphe qui suit.

1.3. L'articulation entre cognition et habitudes dans le comportement et dans l'action

Un nombre croissant d'auteurs reconnaît l'existence de modèles de réponses semi-automatiques qui impliquent des processus contrôlés aussi bien que des phases automatiques (Brockmann et Antony, 2002). Les habitudes, elles-mêmes, ne seraient pas complètement automatiques mais pourraient, pour certaines d'entre elles, être semi-automatiques.

Prenons l'exemple fourni par Brockman et Antony (2002) de la présentation de deux personnes qui se rencontrent : *« Lorsqu'une personne est présentée à une autre, elles se tendent automatiquement la main sans y penser. Pourtant, si l'une d'elles a un verre à la main, la réponse automatique est supprimée et cette personne s'excuse de ne pouvoir*

être en mesure de serrer la main de l'autre » Brockman et Antony, 2002, p. 185).

Cette situation révèle que l'action finale repose sur un processus d'articulation entre deux types d'habitudes : l'une, automatique (tendre la main), l'autre semi-automatique (si ce n'est pas possible, on s'excuse).

On retrouve cette idée dans les travaux de Kaufman (2001), pour qui les habitudes constituent un patrimoine dont disposent les individus, composé de deux types d'habitudes : les habitudes incorporées, automatiquement restaurées dans le cours de l'action sans acceptation cognitive et les habitudes intériorisées moins automatiques, plus réfléchies dont « *le schème de signification émerge à la pensée* » (Kaufmann, 2001, p. 171).

La dimension cognitive (« la carte cognitive » selon Kaufmann (2001)) et l'incorporation alternent selon les circonstances. Le cognitif est le stade préparatoire à l'incorporation mais aussi « *la référence ultime, décisionnelle et réformatrice de l'habitude* » (Kaufmann, 2001, p. 180). Il n'est cependant « *pas supérieur au schème incorporé* » parce qu' « *il n'a pas les mêmes qualités ni les mêmes fonctions* » (Kaufmann 2001, p. 180). Les habitudes incorporées, de type [stimulus-réponse] peuvent revenir à la conscience, c'est-à-dire au niveau cognitif, lorsqu'une situation nouvelle se présente, exigeant un changement d'habitudes et / ou entraînant un affaiblissement du degré d'incorporation. Chez Kaufmann (2001) l'action est construite sur la base de chaînes opératoires multifformes d'habitudes utilisées de façon dynamique. A l'intérieur de ces chaînes, alternent « *ajustements liés à la réflexion du sujet et détermination* » (Kaufmann 2001, p. 159), éléments liés à la structure de soi et éléments liés à la structure sociale.

Dans ce cadre, habitudes et cognition interagissent constamment dans l'action, sans que pour autant les habitudes fondent la cognition (à la différence de Dewey, 1922). Cependant, les approches respectives de Kaufmann et de Dewey ont des points communs.

En premier lieu, les habitudes présentent les mêmes propriétés : elles peuvent être mentales ou comportementales, délibérées ou plus automatiques, elles peuvent se modifier (Dewey, 1922 ; Kaufmann, 2001 ; Lahire, 2001).

Les habitudes sont ensuite des prédispositions acquises de façons de répondre (Dewey, 1938 ; Kaufmann, 2001) et ne se réduisent pas à la répétition de comportements passés (Dewey, 1922 ; Musolf, 2001). Même une conduite qui apparaît nouvelle peut pourtant être le fruit de

combinaisons d'anciens stimuli, d'anciennes réponses donc d'habitudes. Les habitudes présentent en conséquence une certaine plasticité, en assumant une « *double fonction de conservation du passé (comme l'habitus) et de reformulation active du présent* » (Kaufmann, 2001, p. 158). C'est en cela qu'elles se distingueraient selon Kaufmann (2001) le plus de l'habitus de Bourdieu.

En troisième et dernier lieu, les habitudes sont sociales. Le patrimoine d'habitudes d'un individu est constitué par une architecture intérieure très particulière de schémas intériorisés, produit de son histoire et d'une sélection restreinte des schémas incorporés, qui sont certes fonction de processus cognitifs mais aussi de processus de socialisation. Comme l'homme a un patrimoine génétique, il a, selon Kaufman (2001), un patrimoine d'habitudes, marqueur de son identité et de sa personnalité, composé d'un noyau de quelques habitudes notables que Lahire (2001) et Yu (1991) désignent respectivement comme le « *répertoire d'habitudes* » et le « *cœur du domaine d'habitudes* ». L'étude des habitudes ne peut donc pas se limiter à l'analyse des processus cognitifs.

On peut ajouter que, chez Kaufman (2001), l'action est parfois bloquée par une très forte concurrence entre habitudes intériorisées et incorporées. Plus les schémas concurrents issus de différentes expériences de socialisation s'installent, plus la capacité d'action diminue. Dès lors, si l'on se contente d'étudier l'habitus, souvent assimilé aux habitudes, on ne laisse pas ouverte, selon Lahire (2001) et Kaufmann (2001), la possibilité d'un individu pluriel ayant des habitudes hétérogènes en fonction des rôles qu'il assume car l'habitus, tel que Bourdieu le définit⁴, suppose l'unicité de l'individu (Lahire, 2001 ; Kaufmann 2001).

Au total, il nous semble que l'approche de Kaufmann et l'idée de patrimoine d'habitudes, en mêlant étroitement habitudes et cognition dans l'action et en intégrant les problèmes de socialisation de l'acteur, ses différents rôles et l'interaction entre structure de soi et structure sociale, peut se révéler fructueuse pour comprendre l'action des dirigeants, acteurs pluriels. S'ils sont en effet les acteurs principaux du champ professionnel qu'est l'entreprise, les dirigeants sont davantage spectateurs dans d'autres champs (politique, culturel), qui peuvent toutefois influencer leur action dans le champ professionnel.

⁴ Comme « *un principe actif, irréductible aux perceptions passives, de l'unification des pratiques et de génération des représentations* » (Bourdieu, 1986)

Nous nous situons par conséquent dans la lignée des travaux de Kaufmann (2001) pour énoncer six propositions qui devraient nous aider à mieux comprendre comment les habitudes des dirigeants influencent leur action (cf. encadré 1).

Encadré 1 : Propositions pour l'étude de l'influence du patrimoine des habitudes des dirigeants sur leurs actions

P1 : Le dirigeant possède un patrimoine d'habitudes qui influence son action.
P2 : Le patrimoine d'habitudes du dirigeant est composé d'habitudes incorporées, automatiques, de type stimulus-réponses et d'habitudes intériorisées, semi-automatiques, plus délibérées.
P3 : Il y a un lien entre l'articulation des habitudes incorporées et intériorisées et les mécanismes cognitifs.
P4 : Les habitudes sont constituées par des chaînes opératoires dans lesquelles s'articulent ajustements et déterminisme, structure sociale et structure de soi.
P5 : L'architecture du patrimoine des habitudes du dirigeant est le produit de son histoire, de sa carrière, de sa présence en tant qu'acteur ou spectateur dans différents champs et de l'exercice de ses différents rôles.
P6 : Lorsque la socialisation est contradictoire, les habitudes entrent en concurrence et bloquent l'action des dirigeants.

2. Analyse empirique des habitudes de deux dirigeants et de leur influence sur leur action

Nous avons appliqué notre grille de propositions à l'analyse des habitudes de deux dirigeants (Antoine Riboud et Monsieur X). A cette fin, deux méthodes de collecte des données ont été utilisées : l'étude de l'autobiographie d'Antoine Riboud et l'ethnographie pour Monsieur X. Nous avons fait le choix d'extraire de leur patrimoine d'habitudes les deux habitudes les plus prégnantes et de les analyser. Parce qu'elles semblent particulièrement importantes pour comprendre leurs actions, elles pourraient constituer le « cœur » de leur patrimoine d'habitudes. Elles ont été détectées à partir de leur fréquence d'apparition dans l'autobiographie ou lors des phases d'observation et d'entretiens. Leur rôle dans l'action a été validé, pour Monsieur X, par des entretiens auprès de collègues, supérieurs ou subordonnés, et pour Antoine Riboud, par des recoupements avec des ouvrages écrits sur son action managériale⁵.

⁵ Labasse P. (2007), *Un patron dans la cité*, Le Cherche midi éditeurs.

2.1. Analyse des habitudes d'Antoine Riboud

L'étude des habitudes d'Antoine Riboud, ancien PDG du groupe Danone, a été conduite à partir de l'ouvrage autobiographique qu'il a publié en 1999, « *Antoine Riboud, le dernier de la classe* ». Les habitudes ont été repérées à travers l'emploi de termes ou d'expressions tels que « *toujours* », « *jamais* », « *j'avais l'habitude* ». Seules les habitudes explicitement reliées à son action de dirigeant ont été codées.

Dans son action de dirigeant, deux habitudes fortes semblent se dégager : « *l'habitude de tenir compte des problèmes sociaux* » et « *l'habitude de ne pas avoir recours aux consultants* » (P1 est corroborée⁶).

2.1.1. L'habitude d'Antoine Riboud « d'intégrer la dimension sociale dans la conception de la stratégie de son entreprise »

Cette habitude est une habitude intériorisée au sens où elle est non seulement très présente dans la conscience et dans le discours d'Antoine Riboud mais aussi parce qu'il a souvent fait en sorte que cette habitude soit explicite dans son action ; elle est présente dans sa carte cognitive.

Elle repose sur des habitudes incorporées (P2 est corroborée), héritées notamment de son enfance, de ses premières expériences en tant qu'employé et dirigeant ainsi que d'événements particulièrement marquants (P3 est corroborée).

Antoine Riboud décrit ainsi la chaîne d'habitudes qui fonde cette habitude : [Sentiment d'infériorité par rapport à son frère → habitude de se comporter en original pour se démarquer → habitude de non conformisme et habitude d'écouter les autres → habitude d'ouverture envers les syndicats alors qu'il est dirigeant → événements de Mai 1968 qui modifient les habitudes de travail dans les entreprises en général → habitude de fonder le projet de développement de Danone sur une base à la fois économique et sociale]. Il y a là une chaîne opératoire d'habitudes dans laquelle on retrouve des processus de renforcement liés à des événements sociaux et à des considérations plus personnelles, sentiment d'infériorité, et besoin de non conformisme (P4 est corroborée).

⁶ Selon Popper (1959), une proposition est corroborée tant que l'on n'a pas trouvé un cas pour l'infirmer.

Antoine Riboud explique comment il a acquis cette habitude à travers l'exercice de différents rôles, ceux d'entrepreneur, de financier, de négociateur mais également de fils et de frère, corroborant l'idée que le patrimoine d'habitudes se constitue à travers des expériences de socialisation différentes :

« Pourquoi me suis-je engagé dans le combat social ? On m'a souvent posé la question. La réponse est difficile. Il est presque impossible d'isoler une facette de la personnalité d'un homme. Toutes se tiennent et chacune influence l'autre. Aurais-je été préoccupé de questions sociales si je n'avais été entrepreneur, financier, négociateur ? Un homme a mille racines. Comment dégager celles qui expliquent le sens social ? Je suis bâti ainsi. Je n'ai pas fait ce que j'ai fait par calcul, par habileté ou par idéologie. Je n'ai jamais été un politique. J'ai agi en primitif, avec mes tripes, avec mon cœur. Je crois, à la réflexion, qu'il y a des explications qui tiennent à l'enfance, à l'adolescence, à l'éducation et au milieu dans lequel j'ai grandi » (Riboud, 1999, p. 76).

On s'attendait plutôt à ce que, en tant que « grand patron », il ait une habitude incorporée qui l'incite à ne pas donner trop d'importance aux syndicats dans la définition de sa stratégie. Dans les faits, l'habitude intériorisée d'accorder une grande importance aux questions sociales a été dominante par rapport à l'habitude incorporée. Elle a même fortement caractérisé son style de management.

Les habitudes héritées de différents champs de socialisation s'affrontent donc mais ne bloquent pas l'action (P6 non corroborée). Elles vont seulement l'influencer dans un sens ou un autre selon les circonstances, en fonction d'événements extérieurs qui viennent renforcer l'une ou l'autre des tendances en provoquant l'exercice de capacités cognitives (P3 corroborée). Ce point est d'ailleurs confirmé par Antoine Riboud :

« La raison m'a ouvert les yeux. Patron, j'ai compris qu'on ne peut pas réussir seul et qu'il faut donner à l'homme toute sa place. A cet égard, Mai 68 a été un puissant révélateur et m'a permis d'approfondir la remise en question de l'autorité au sein même de l'entreprise » (Riboud, 1999, p. 77).

2.1.2. L'habitude « de ne pas déléguer les décisions stratégiques aux consultants en stratégie »

Cette habitude est une habitude incorporée, restaurée au niveau cognitif par les sollicitations régulières des consultants mais également par un événement majeur, l'échec de l'OPA sur Saint-Gobain :

« 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.... Certains consultants sont spécialisés dans la recherche de stratégies. Ils demandent des honoraires importants. Il est normal qu'ils coûtent cher puisqu'ils se substituent au patron. J'ai souvent été sollicité (par les consultants); j'ai toujours fait la même réponse : vous me proposez de faire mon métier à ma place, mais c'est le seul qui ne se délègue pas. Au lendemain de l'OPA ratée sur Saint Gobain, le grand patron de Mac Kinsey, l'une des plus fameuses sociétés de conseil, est venu me proposer une nouvelle stratégie pour BSN après l'échec que nous venions de subir. C'était un homme compétent, mais je n'avais nulle envie de lui abandonner ma responsabilité. Je pensais néanmoins que Saint-Gobain allait être mieux géré et devenir un concurrent plus agressif. J'ai donc confié aux experts de Mc Kinsey une mission particulière : la recherche d'améliorations de productivité dans le verre plat et les bouteilles. Ils ont su faire la démonstration de leur talent » (Riboud, 1999, p. 58).

L'échec de l'OPA sur Saint-Gobain conduit Antoine Riboud à revoir son habitude incorporée « de ne pas déléguer les décisions stratégiques » et à créer une nouvelle habitude intériorisée semi-automatique : « l'habitude de confier certaines missions particulières aux consultants ». Celle-ci est intériorisée car elle suppose l'analyse des missions qui pourraient être confiées aux consultants ; elle s'ajoute alors, dans le patrimoine d'habitudes, à l'habitude incorporée précédemment mentionnée.

Les processus cognitifs permettent ainsi l'analyse des habitudes incorporées et sont présents dans les habitudes intériorisées, semi-automatiques (P2 et P3 sont corroborées). Les processus cognitifs provoqués par les événements extérieurs engendrent des ajustements dans les habitudes incorporées (P4 corroborée) ; ils contribuent à la plasticité et à la perméabilité du patrimoine d'habitudes.

2.2. Analyse des habitudes de Monsieur X

Monsieur X est un cadre-dirigeant d'une filiale d'une grande entreprise française du secteur industriel. Présent depuis longtemps dans l'entreprise, il est membre du comité de direction. Désigné comme étant « celui qui sait ce qu'il faut faire », à la fois par le personnel et par des membres extérieurs, il joue un rôle très important dans les décisions prises au sein de son unité et plus largement par l'organisation. Pourtant, Monsieur X, qui encadre une équipe importante, s'est toujours heurté au refus de son autorité hiérarchique de le nommer directeur de son unité.

Au cours d'une année, nous avons été présents aux côtés de Monsieur X, sur son lieu de travail pendant des périodes de deux jours à une semaine, en l'observant dans son bureau ou lors de réunions formelles et de rencontres informelles. Nous avons également discuté avec ses proches collaborateurs et ses supérieurs hiérarchiques. Cela nous a permis de comprendre pourquoi Monsieur X est « celui qui sait quoi faire » dans l'organisation, pourquoi il influence fortement les décisions et pourquoi il n'est pas reconnu officiellement comme dirigeant.

Les habitudes de Monsieur X expliquent assez largement ce paradoxe dans la mesure où il apparaît qu'elles orientent positivement ses actions car elles sont à l'origine d'intuitions, de jugements fiables et d'une réelle perspicacité. Inversement, elles vont parfois à l'encontre de ses intentions initiales et contribuent à diminuer la légitimité de son action.

Deux habitudes principales ont été identifiées chez Monsieur X comme influençant particulièrement son action (P1 reste corroborée) : l'habitude « de redistribuer systématiquement tout document d'information ou toute information qu'il reçoit » et l'habitude « d'analyser les écarts entre les informations pour juger des situations et résoudre les problèmes ».

2.2.1. L'habitude « de redistribuer systématiquement l'information⁷ »

« Quand une information ou un document me parvient, je le redistribue automatiquement à ceux qui en ont besoin. Je définis en fonction de la nature de l'information à qui cette information pourrait être utile et ensuite je la lui apporte. Je fais cela systématiquement » (Extrait d'un entretien avec Monsieur X).

⁷ Monsieur X ne stocke aucun document dans son bureau, utilise rarement son ordinateur.

Il s'agit d'une habitude intériorisée qui implique une délibération cognitive à travers la mobilisation de connaissances tacites de type « qui fait quoi », « qui a besoin de quoi ». Ce sont des connaissances tacites car, comme il le souligne lui-même :

« Pour savoir à qui il faut redistribuer, je ne me fonde pas sur l'organigramme ni sur le manuel d'organisation qui ne reflètent pas réellement qui fait quoi ou qui sait quoi dans l'organisation mais sur mon expérience maison ; la personne à laquelle je redistribue peut être à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de mon unité ». (Extrait d'un entretien avec Monsieur X).

L'habitude intériorisée est également fondée sur des habitudes incorporées (P2 reste corroborée) « *de recours systématique au contact oral, à l'expression orale* », elle-même fondée sur la connaissance qu'il a acquise que, seul, le savoir oral produit des connaissances riches, variées et actualisées.

L'habitude « *de recours systématique à l'oral* » est elle-même liée à une autre habitude qui consiste à « *faire dire systématiquement aux gens ce qu'ils n'écriraient pas par ailleurs, jusqu'à ce qu'ils aient désespéré* » (Monsieur X).

Nous sommes en présence d'une chaîne d'habitudes dans laquelle des habitudes incorporées fondent les habitudes intériorisées, l'ensemble de cette chaîne reposant sur des connaissances tacites (P3 reste corroborée) : [Habitude de faire dire aux gens ce qu'ils n'écriraient pas (savoir tacite : les gens n'écrivent pas tout) → habitude d'avoir recours au contact direct avec les personnes → habitude de redistribuer systématiquement toutes les informations, notamment les informations écrites (savoirs tacites « qui sait quoi, qui fait quoi » dans l'organisation].

Ces deux habitudes sont en outre très fortement héritées de l'histoire de Monsieur X (P5 reste corroborée) dont l'expérience professionnelle provient des différents rôles qu'il a eus dans chacune des unités de l'organisation (« *je connais bien tous les circuits pour les avoir pratiqués* »). Avant d'être manager d'équipe dans l'unité d'expertise dans laquelle nous l'avons observé, il a en effet assumé diverses fonctions opérationnelles dans l'organisation qui lui permettent de connaître le plus souvent les justifications des décisions prises et leurs conséquences.

Monsieur X est toutefois plus qu'un expert, comme l'ont souligné plusieurs personnes interrogées. Il a l'habitude de passer par un réseau étendu de contacts internes ou externes à l'entreprise pour obtenir des

informations sur une situation à traiter, même quand le problème ne fait pas partie de son domaine d'expertise. Pour ces raisons, il semble avoir un jugement personnel très sûr et fiable en de nombreuses circonstances fondé sur de véritables « intuitions » et une grande perspicacité.

Ces intuitions et cette perspicacité sont étroitement liées à son autre habitude, celle d'« *analyser systématiquement les écarts entre les informations disponibles* ».

2.2.2. L'habitude « d'analyser les écarts entre les informations disponibles »

Monsieur X rassemble toutes les informations disponibles sur une situation, y compris en allant lui-même chercher l'information auprès de ceux « qui savent », puis examine les écarts entre ces informations et en tire une conclusion qui constitue, en règle générale, la solution au problème. Comme l'a souligné l'un de nos interlocuteurs : « *Il cherche le fondement des choses. S'il y a des fissures dans le discours, il est très fort pour les mettre à jour* » (Extrait d'un entretien avec un collègue de Monsieur X).

Cette habitude incorporée (il n'en a pas lui-même conscience) fonde la capacité de jugement de Monsieur X et ses intuitions, qui se révèlent généralement exactes. Dès lors, régulièrement, en comité de direction, lorsqu'une décision est à prendre ou un problème est à résoudre, les membres du comité se tournent vers lui pour qu'il analyse la situation et émette des hypothèses. L'habitude individuelle de Monsieur X est donc à la base d'une routine organisationnelle au sein du comité de direction.

Monsieur X a une autre habitude incorporée, liée à la précédente, qui est de « *ne pas expliquer précisément ce qui a fondé son jugement, sa décision* ». Les acteurs de l'organisation lui en font fréquemment la critique en relevant un biais d'habitude. Ainsi, si son raisonnement est le plus souvent fiable et l'amène à faire des propositions adaptées à la situation à traiter et acceptées, il reste mal connu, ce qui réduit la légitimité des propositions qu'il a formulées.

Selon ses collègues et subordonnés, cette habitude est contre intentionnelle car, même s'il voulait expliquer les choses, il ne le pourrait pas puisqu'il tient un raisonnement global dans lequel la solution va de soi.

Nous avons pu constater toutefois de notre côté d'autres éléments.

Cette habitude s'est vraisemblablement construite à travers diverses expériences de socialisation, en particulier dans l'exercice de trois rôles professionnels distincts : employé, expert et manager d'équipes.

Il a d'une part, une habitude incorporée née d'une expérience d'expert qui le rend apte à construire un jugement global très personnel. D'autre part, une habitude intériorisée de manager d'équipe sous-tend qu'il explique aux membres de son équipe les raisons de ses choix pour les convaincre du bien-fondé de son jugement. Ces deux habitudes attachées à ses expériences de socialisation s'affrontent en permanence et nuisent à la légitimité de son action (P6 est corroborée alors qu'elle a été infirmée chez Antoine Riboud). Mais, comme il sait que les gens lui font confiance (« *ils connaissent mes habitudes de travail* »), il fait le choix de ne pas trop expliquer.

Pour la hiérarchie, en revanche, ce comportement est intentionnel car il lui sert à préserver un certain pouvoir, notamment le pouvoir d'influencer les décisions en maîtrisant les sources d'information : « *le problème est qu'il oriente les décisions à sa façon, il a un vrai pouvoir* » (Extrait d'un entretien avec un supérieur de Monsieur X). Monsieur X ferait aussi preuve d'une confiance excessive ou « sur confiance », l'empêchant de remettre en cause ses habitudes de jugements et de penser et, parfois, d'un manque de maîtrise de soi⁸. Enfin, les dirigeants ont constaté une baisse de sa motivation au travail.

Aux côtés des habitudes, interviennent donc des motivations calculatoires (liées à des enjeux de pouvoir), des attitudes (problèmes de sur confiance et de contrôle de soi) et des dimensions cognitives (défaillance d'argumentations, savoir qui sait quoi) qui rendent également compte de l'action de Monsieur X.

En conclusion, la grille de lecture empruntée à Kaufmann (2001) semble pertinente pour explorer le rôle du patrimoine d'habitudes dans l'action des dirigeants. L'étude des habitudes à travers la méthode ethnographique, centrée sur l'action quotidienne du dirigeant et sur ses habitudes de travail, facilite la découverte de l'articulation entre les habitudes et d'autres variables disciplinaires, cognitives, émotionnelles et institutionnelles dans une situation donnée. Elle fait de même plus facilement émerger des habitudes incorporées, parfois négatives, dont le dirigeant n'a pas conscience.

⁸ « *Il s'énerve facilement quand on ne comprend pas ce qu'il veut dire* » (extrait d'un entretien).

Dans les autobiographies, en revanche, les habitudes, écrites ou verbalisées, sont rappelées à la conscience du sujet étudié⁹. Si elles sont, du fait de la narration, forcément rationalisées et positivement connues, les habitudes citées dans les autobiographies, peuvent être considérées comme étant celles que les dirigeants veulent faire apparaître comme les plus caractéristiques de leur action.

L'autobiographie favorise en outre l'identification des diverses expériences de socialisation, celles liées au travail, à l'organisation mais également celles associées à l'enfance ou au style de vie. Elle permet en outre de détecter les événements qui ont pu modifier de façon importante le patrimoine des habitudes et d'étudier ainsi plus facilement la plasticité et la perméabilité de celui-ci.

3. Habitudes, dynamique d'action des dirigeants et routines organisationnelles

Nous avons constaté dans la partie qui précède que les habitudes peuvent constituer des routines de haut niveau, guidant l'action située des dirigeants et présentant une certaine plasticité (3.1.). Nous avons aussi observé que les habitudes des dirigeants nourrissent des routines organisationnelles et véhiculent elles-mêmes des éléments de ces routines (3.2.).

3. 1. Habitudes, scripts et action située

L'étude des habitudes d'Antoine Riboud et de Monsieur X a montré que, si le travail des dirigeants n'est pas programmé (Mintzberg, 1973), il existe des routines de haut niveau dans la façon dont ils accomplissent leurs activités, y compris dans des situations nouvelles ou qui ne relèvent pas de leurs domaines d'expertise. Ces routines pourraient être formées par les « programmes d'ordre supérieur » (Dewey, 1922 ; Mintzberg ; 1973), les « plans d'action » (Simon, 1983 ; Lahire, 2001), plus précisément par des « scripts d'action », implicites, globaux, automatiques et semi-automatiques que sont les habitudes intériorisées et

⁹ Même si l'autobiographie n'est pas écrite dans ce but. Il conviendra donc de rechercher les raisons de l'autobiographie. On pourra noter ainsi que chez Antoine Riboud, il s'agit de « livrer le récit de mes combats et, je l'espère, communiquer mon goût pour le risque et mon appétit de vivre ». (Riboud, 1999, p. 10).

incorporées. Elles permettent aux dirigeants de se doter d'une vision souvent globale et intuitive des situations.

3.1.1. Les habitudes, des processus de restauration de scripts et de cartes cognitives dans les actions situées des dirigeants

Nous considérons que les habitudes sont des routines de haut niveau, influençant les hypothèses de bases, les logiques d'action des dirigeants de façon plus ou moins implicite selon qu'elles sont intériorisées ou incorporées.

Plus précisément, les habitudes seraient, dans une conception élargie, des processus automatiques et semi-automatiques de restauration de scripts d'actions et de schémas de pensée qui y sont associés.

Les scripts d'actions, définis comme des séquences d'actions appropriées à des situations spécifiques (Gioia et Poole, 1984) pourraient constituer les « traceurs » des habitudes incorporées dans l'action, puisque « *le schéma de pensée et de perception reste lui masqué dans ce cas même s'il existe* » (Kaufmann, 2001, p. 179).

En revanche, avec les habitudes intériorisées, le schéma de pensée autour des actions possibles émerge de façon explicite sous forme d'une carte cognitive composée de relations de type [si - alors] qui conditionnent le type de script d'action restauré.

La dynamique de l'action des dirigeants pourrait dès lors reposer sur cette articulation entre habitudes incorporées et habitudes intériorisées, entre scripts d'action restaurés automatiquement dont les schémas de pensée restent masqués et de scripts d'action restaurés en fonction de cartes cognitives explicites.

Le patrimoine d'habitudes présenterait ainsi une certaine plasticité et une certaine perméabilité dans la mesure où des événements peuvent entraîner une remise en cause du processus de restauration automatique des scripts (cf. l'OPA sur Saint-Gobain), ainsi que l'arrivée de nouveaux scripts d'actions (cf. le recours aux consultants pour certaines missions chez A. Riboud) dans le patrimoine d'habitudes. La plasticité et la perméabilité du patrimoine d'habitudes contribuent à l'adaptation de l'action des dirigeants à une situation.

Les habitudes influenceraient donc l'action située des dirigeants en étant guidées par l'environnement, les informations nouvelles mais aussi par la personnalité, la cognition des dirigeants ou encore par d'autres acteurs qui débattent et discutent avec le dirigeant.

Dès lors, le patrimoine d'habitudes pourrait jouer un grand rôle à la fois dans les activités quotidiennes des dirigeants qui sont principalement des activités fragmentées, brèves et conditionnées par les différentes situations auxquelles ils sont confrontés (Mintzberg, 1973 ; Simon, 1983 ; Barabel, 1997 ; Drucker-Godard, 2000) et dans les décisions stratégiques, elles-mêmes situées. La décision stratégique repose, en effet, souvent sur des données ambiguës et parfois non pertinentes, le succès stratégique étant par lui-même difficile à définir (Schwenck, 1984). Ce nouveau rôle des habitudes nous invite à rouvrir le débat¹⁰ sur le rôle des plans dans l'action située des dirigeants (De Geus, 1988 ; Suchman, 1993 ; Gervais et Thenet, 1998). Au même titre que les biais cognitifs souvent évoqués (Schwenck, 1984), les habitudes pourraient jouer un rôle important dans l'action située en contribuant à la simplification du processus de décision, mais elles pourraient aussi participer au développement de capacités d'intuitions et de perspicacité chez les dirigeants.

3.1.2. *Habitudes, processus de décision et intuition des dirigeants*

Comme nous avons pu le voir dans l'étude empirique, les habitudes interviennent dans les différentes étapes de la décision en les simplifiant, qu'il s'agisse de la perception d'une situation nouvelle, de la collecte d'informations, de leur analyse et de l'évaluation des alternatives. L'intervention simplificatrice des habitudes évite que les situations non problématiques ne soient systématiquement redéfinies. Elle augmente également les chances d'implantation des décisions car elle permet d'éviter d'entrer dans les fondements de la décision, ce qui pourrait en ralentir la mise en œuvre (Monsieur X : « *ils me font confiance* »).

La simplification du processus de décision à travers la restauration automatique ou semi-automatique, tacite et globale de scripts d'actions peut en outre fonder les capacités de jugement et d'intuition, de « sens commun » (Simon, 1984 ; Hodgson, 2004).

Les habitudes véhiculent des connaissances tacites qui « *permettent de remplir les vides d'information, de donner un sens à la complexité et à l'abstraction, de fournir plusieurs alternatives et de produire une structure* » (Brockmann et Antony, 2002). Elles favorisent ainsi, comme on a pu le vérifier plus particulièrement chez Monsieur X, les associations rapides, non conscientes et globales qui sont caractéristiques de

¹⁰ Revue Cognitive Science.

l'intuition (Langley et *al.*, 1995 ; Sinclair et Ashkanasy 2005 ; Dane et Pratt 2007 ; Elbanna et Child, 2007).

Faire du patrimoine des habitudes une variable explicative à part entière de l'action des dirigeants suppose en conséquence d'admettre que les dirigeants puissent être guidés par des habitudes et des intuitions, c'est-à-dire par des processus extra-rationnels souvent négligés (Langley et *al.*, 1995 ; Sinclair et Ashkanasy, 2005 ; Dane et Pratt, 2007 ; Elbanna et Child, 2007) et que leur action puisse être située et intuitive.

3.2. Habitudes des dirigeants en tant que vecteurs et créateurs de routines organisationnelles

Les habitudes des dirigeants semblent nourrir certaines routines organisationnelles qui enrichissent elles-mêmes, en retour, lesdites habitudes.

3.2.1. Les habitudes des dirigeants nourrissent des routines organisationnelles

L'habitude de Monsieur X d'analyser les écarts d'information, que l'on pourrait voir comme une prédisposition cognitive, incite le comité de direction à se tourner vers lui pour connaître son jugement. Grâce à son habitude incorporée, Monsieur X est à la base et au cœur de la routine organisationnelle qu'est le processus de prise de décision au sein du comité de direction. C'est un acteur qui transporte avec ses habitudes des connaissances tacites sur « *qui sait quoi* » dans l'organisation, « *à qui s'adresser* ». Il porte en lui une partie de la routine organisationnelle de manière inarticulée, tacite. Ce constat aide à mieux comprendre pourquoi des auteurs (Cohen et Bacdayan, 1994) considèrent que les routines organisationnelles sont stockées dans des mémoires procédurales et sont à l'origine d'une certaine « inconscience organisationnelle » (Cohen et Bacdayan, 1994).

Les habitudes et les dirigeants sont restés jusqu'à présent assez largement absents des travaux sur les routines organisationnelles alors même que d'autres travaux invitent à revenir aux fondements micro-économiques des routines organisationnelles (Walsh et Ungson, 1991 ; Williamson, 1999 ; Felin et Foss, 2004). Étudier les habitudes intelligentes permettrait ainsi selon Cohen (2007) de dépasser la vision clas-

sique qui prévaut, de routines organisationnelles stables, banales et dénuées de réflexion, et d'approfondir les mécanismes de création, de développement et de renouvellement de ces routines (Feldman, 2000).

Le rôle du dirigeant comme agent humain, source et vecteur de routines organisationnelles, peut aider à comprendre comment celles-ci évoluent et comment les organisations changent (Pentland et Reuter, 1994 ; Weick et Sutcliffe, 2006). On peut supposer que plus le dirigeant est ancien dans l'organisation, plus ses habitudes sont incorporées et influent tacitement et automatiquement sur l'action et les routines organisationnelles. Un changement de dirigeant pourrait provoquer une transformation du patrimoine d'habitudes, une prise de conscience organisationnelle et la création de nouvelles routines organisationnelles.

3.2.2. *Les routines organisationnelles enrichissent les habitudes des dirigeants*

Les habitudes incorporées des dirigeants sont le sédiment des différents fragments de mémoires organisationnelles et sociales que les dirigeants ont peu à peu accumulés pendant leurs expériences de socialisation (fils, frère, employé, administrateur, dirigeant, mentor, sponsor pour Antoine Riboud, opérationnel, expert, manager pour monsieur X) dans des contextes multiples et hétérogènes. Ils sont ainsi imprégnés, à travers leurs habitudes, des différents rôles qu'ils exercent ou ont exercés. Ils sont les dépositaires et les interprètes des nombreuses histoires organisationnelles (Langley et al., 1995) auxquelles ils ont participé.

Lorsque ces fragments s'opposent dans leur contenu, il y a un débat interne, parfois résolu par la survenance d'événements externes liés à la situation. La multiplicité des champs d'intervention du dirigeant pourrait cependant parfois créer des freins dans son action en faisant apparaître des habitudes en concurrence les unes avec les autres.

Scripts et habitudes véhiculent un ensemble de connaissances tacites sur les façons de faire ou d'agir que le dirigeant accumule au cours de ses différentes expériences de socialisation et de connaissances plus explicites définies dans les cartes cognitives que le dirigeant restaure en fonction de la situation.

Or, « *structures épistémologiques à travers lesquelles les individus organisent leur expérience* » (Weick et Bougon, 1986 ; Cossette 1994, p. 114), les cartes cognitives sont souvent réalisées à un niveau collectif, ce qui contribue à morceler l'expérience des individus. Mieux comprendre l'action des dirigeants rendrait par conséquent nécessaire de

rendre explicites leurs cartes cognitives idiosyncratiques en « *respectant l'intégralité de leur vécu individuel* » (Cossette 1994, p.114) ainsi que leur articulation avec les scripts d'action envisagés et réellement mis en oeuvre.

Conclusion

Si l'on admet que le patrimoine d'habitudes des dirigeants fonde certaines de leurs capacités cognitives et d'intuition, mais qu'il peut aussi, parfois, gêner leurs actions lorsque des habitudes intériorisées et incorporées issues de différents champs s'affrontent, il devient alors très probable que les habitudes influencent significativement les actions des dirigeants.

Parce qu'il favorise les intuitions du dirigeant, sa perspicacité et qu'il lui assure un rôle tant d'initiateur que de « médiateur » à l'égard des routines organisationnelles, le patrimoine d'habitudes aide à rendre compte également de la manière dont l'organisation parvient à concilier les impératifs de continuité et de changement. Face à la complexité ou à l'incertitude, les habitudes pourraient ainsi avoir une fonction importante pour l'organisation de « *medium structurant pour la continuité de la vie à travers différents contextes d'action* » (Giddens, 1994).

Des études nouvelles sur le patrimoine d'habitudes seraient par conséquent utiles à l'émergence et au développement de « la conscience organisationnelle » (Weick et Sutcliffe, 2006) et cela pour deux raisons : d'une part parce que l'« *habitude est d'autant plus structurante dans l'action qu'elle est banalisée dans l'ordinaire du quotidien* » (Kaufmann, 2001, p. 110), d'autre part parce qu'elles pourraient révéler que le rôle des dirigeants est bien l'un des fondements microéconomiques des routines organisationnelles.

En ce sens, une analyse plus complète de l'articulation entre habitudes, intentions et action serait fructueuse. Notre travail s'est en effet surtout centré sur l'articulation entre les habitudes, la cognition et l'action des dirigeants. Il a quelque peu fait abstraction des intentions et des motivations, largement étudiées dans le cadre, notamment, des théories contractuelles. Plusieurs éléments convergent pour montrer l'intérêt d'une recherche approfondie sur le thème de l'articulation entre les habitudes, les actions et les intentions des dirigeants, qu'il s'agisse de travaux récents (Ajzen, 2002 ; Wood, 2007) ou de la découverte de l'existence d'habitudes intentionnelles et contre intentionnelles.

les, illustrée par le cas de Monsieur X. Une telle recherche devrait nous permettre de définir dans quelle mesure l'action des dirigeants pourrait être à la fois intuitive et située, guidée par un patrimoine d'habitudes et délibérée.

Bibliographie

- Aristote, *Ethique à Nicomaque*, Traduction et notes par J. Tricot, « Bibliothèque des Textes Philosophiques », Vrin.
- Arnott D. (1998), A Taxonomy of Decision Biases, *Technical Reports*, Monash University.
- Ajzen I. (1991), « The Theory of Planned Behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, p. 179-211.
- Ajzen I. (2002), « Perceived Behavioural Control, Self Efficacy, Locus of Control and The Theory of Planned behaviour », *Journal of Applied Social Psychology*, 32, p. 665-683.
- Barabel M. (1997), « Comment les dirigeants de grandes entreprises françaises élaborent-ils leurs stratégies ? », *Actes de la VIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* à l'Ecole des HEC de Montréal.
- Bamberg S., Azjen I. and Schmidt P. (2003), « Choice of Travel Mode in the Theory of Planned Behavior: The roles of Past Behavior, Habit and Reasoned Action », *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 25, n° 3, p. 175-187.
- Betsch T., Haberstroh, S., Molter B. et Glöckner A. (2004), « Oops, I Did it Again-Relapse Errors in Routinized Decision Making », *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 93, p. 62-74.
- Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Ed de Minuit.
- Bourdieu P. (1986), « Habitus, code et codification », *Actes de la recherche en Sciences sociales*, n° 63, p. 69-72
- Brockmann E.N. et Anthony W.P. (2002), « Tacit Knowledge and Strategic Decision Making », *Group Organization Management*, 27, p. 436-454.
- Charreaux, G. (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise comportementale : une réflexion exploratoire », *Cahier du Fargo*, n° 1050601.
- Charreaux G. (2006), « Pour une gouvernance d'entreprise comportementale : une réflexion exploratoire », dans G. Charreaux et P. Wirtz (Eds), *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Economica, p.172-188.

- Cohen M.D. et Bacdayan P. (1994), « Organizational Routines are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study », *Organization Science*, vol. 5, n° 4, p. 554-567.
- Cohen M.D. (2007), « Reading Dewey: Reflections on the Study of Routine », *Organization Studies*, vol. 28, n° 5, p.773-786.
- Cossette P. (1994), *Cartes cognitives et Organisations*, Presses de l'Université de Laval. Editions Eska.
- Dane E. and Pratt M.G. (2007), « Exploring Intuition and Its Roles in Managerial Decision Making », *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 1, p. 33-54.
- De Geus A.P. (1988), « Planning as Learning », *Harvard Business Review*, vol. 66, n° 2, p. 70-74.
- Dewey J. (1922), *Human Nature and Conduct: An Introduction to social Psychology*, Modern Library.
- Drucker-Godard C. (2000), « La dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles du dirigeant », *Thèse de doctorat*, Université Paris-Dauphine.
- Earl, P.E. (1990), « Economics and Psychology: a Survey », *The Economic Journal*, vol. 100, n° 402, p. 718-755.
- Elbanna, S. and Child J. (2007), « Influences on Strategic Decision Effectiveness: Development and Test of an Integrative Model », *Strategic Management Journal*, vol. 28, issue 4, p. 431-453.
- Espedal B. (2006), « Do Organizational Routines Change as Experience Changes ? », *The Journal Of Applied Behavioral Science*, vol. 42, n° 4, p. 468-490.
- Feldman M. (2000), « Organizational Routines as a Source of Continuous Change », *Organization Science*, vol. 11, n° 6, p. 611-629.
- Felin T. et Foss N.J. (2004), « Organizational Routines: A Sceptical Look », *Handbook of Organizational Routines*, Cheltenham, Edward Elgar, à paraître.
- Gersick C.J. et Hackman J.R. (1990), « Habitual Routines in Task-Performing Groups », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, p. 65-97.
- Gervais M. et Thenet G. (1998), « Planification, gestion budgétaire et turbulence », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 1, n° 3, p. 57-84.
- Giddens A. (1994), *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris.
- Gioia D.A et Poole P.P. (1984), « Scripts in Organizational Behavior », *Academy of Management review*, vol. 9, n° 3, p. 449-459.

- Hirschleifer D. et Welsch I. (2001), « Investor Psychology and Asset Pricing », *The Journal of Finance*, vol. 56 n° 4, p. 1533-1597.
- Hodgson G.M. (2004), «Reclaiming Habit for Institutional Economics», *Journal of Economic Psychology*, vol. 25, p. 651-660.
- Kaestener M. (2005), Prévisions de résultat et réactions : étude de deux sous réactions sous l'angle du biais d'ancrage, <http://129.3.20.41/eps/fin/papers/0510/0510002.pdf>.
- Kaufmann J.C. (2001), *Ego, Pour une sociologie de l'individu*, Nathan.
- Lahire B. (2001), *L'homme pluriel, Les ressorts de l'action*, Nathan.
- Langley A, Mintzberg H., Pitcher P., Posada E. et Saint-Macary J. (1995), « Opening up Decision Making : The view from the Black Stool », *Organization Science*, vol. 6, n° 3, p. 260-279.
- Lindbladh E. et Lyttkens C.H. (2002), « Habit versus Choice: The Process of Decision-making in Health-related Behaviour », *Social Science and Medicine*, vol. 55, n° 3, p. 451-465.
- Livet P. (2005), *Qu'est ce qu'une action?* Chemins Philosophiques, Vrin.
- Maine de Biran (1799), *Influence de l'habitude sur la faculté de penser*, Edition Electronique.
- Mintzberg H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row.
- Mintzberg H. (2006), *Le Manager au Quotidien, Les 10 rôles du cadre*, Traduit par Pierre Romelaer, Editions d'Organisations.
- Musolf G.R. (2001), « John Dewey's Social Psychology and neopragmatism: theoretical Foundations of Human Agency and Social Reconstruction », *The social Science Journal*, vol. 38, p. 277-295.
- Pentland B.T. et Reuter H.H. (1994), « Organizational Routines as Grammars of Action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n° 3, p. 484-510.
- Popper K. (1959), *La logique de la découverte scientifique*, Bibliothèque scientifique Payot.
- Riboud A. (1999), *Le dernier de la classe*, Grasset.
- Schwenck C.R. (1984), « Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 111-128.
- Simon, H.A (1983), *Administration et Processus de décision*, Economica, collection Gestion.
- Simon, H.A. (1991), « Bounded Rationality and Organizational Learning », *Organization science*, vol. 2, n° 1, pp 125-135.

- Sinclair M. et Ashkanasy N.M. (2005), « Intuition, Myth or a Decision-Making Tool? » *Management Learning*, vol. 36, n° 3, p. 370.
- Suchman L. (1993), « Cognitive Science, Response to Vera and Simon's situated Action : a symbolic Interpretation », *Cognitive Science*, vol. 17, p. 71-75.
- Thunholm P. (2004), « Decision-making Style: Habit, Style or Both », *Personality and Individual Differences*, vol. 36, p. 931-944.
- Tversky A. et Kahneman D. (1986), «Rational Choice and the Framing of Decisions», *The Journal of Business*, vol. 59, n° 4, p. S251-S278.
- Walsh J. et G.R Ungson (1991), « Organizational Memory », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 57-91.
- Weick K. et M.G Bougon (1986), « Organizations as Cognitive maps; Charting Ways to Success and Failure» in H.P. Sims and D.A Gioia, "The thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition", p. 102-135.
- Weick K. et Sutcliffe K. (2006), « Mindfulness and the Quality of Organizational Attention », *Organization Science*, vol. 17, n° 4, p. 514-524.
- Williamson O.E. (1999), « Strategy Research: Governance and Competence Perspectives », *Strategic Management Journal*, 20, n° 12, p. 1087-1108.
- Wood, W. et Neal, D. (2007), « A New Look at Habits and the Habit-Goal Interface », *Psychological Review*, vol. 114, n° 4, p.843-863.
- Yu P.L. (1991), « Habitual Domain », *Operations research*, vol. 39, n° 6, p. 869-876.