



2000

La Logique de la capillarite

ou

Comment faire face à la peur de se tromper ?

Christian BOURION

Maître de Conférences des Universités
Institut Commercial de Nancy
Université Nancy2



Résumé

Pour chacun d'entre nous, la *capillarité* évoque des réminiscences des sciences physiques expliquant que de proche en proche, des molécules se communiquent des informations leur permettant des comportements impensables, qui défient des lois universelles comme celle de la pesanteur, en réussissant à grimper le long d'une paroi ou à se maintenir au dessus du niveau du verre qui les contient. En appliquant ce modèle au monde du travail, on constate que des processus se déroulent souvent dans des logiques de proximité, à mémoire courte, en étant faiblement sous l'action des structures, mais fortement sous l'action de la conjoncture. Ils procèdent souvent en réalisant des prouesses : ils agissent dans leur environnement en tirant partie d'hier pour faire demain et en rectifiant au fur et à mesure leur façon d'agir dans un apprentissage de petits pas, évitant les risques d'erreurs...

L'approche de la décision, longtemps sous l'hégémonie des modèles quantitatifs aboutit à la fin de ce siècle à la vision centrée sur le fonctionnement du cerveau. De la rationalité des arbres de décision et des taux d'actualisation, à l'approche actuelle se produit un véritable changement de paradigme puisque d'une position de méfiance vis à vis de l'acteur et de sa subjectivité, les modèles réintroduisent celui-ci en plein centre du processus, décrivant ses choix dans toute leur complexité. Dans ce lent cheminement, c'est tout d'abord, le Nobel H. Simon (1958) qui ouvre la brèche en conceptualisant le Décideur à Rationalité Limitée, sorte de "oui mais" que ses élèves, autour de March (1972), vont transformer en "non mais !" Le célèbre *modèle des poubelles*¹ ferme définitivement la porte à l'explication purement rationnelle, chaque fois qu'un cerveau humain gère un processus de

¹ Les élèves de Simon définissent le modèle de la poubelle comme représentatif du véritable processus de décision. Le désordre et l'ambiguïté sont partout. Les prémisses de la théorie sont systématiquement remis en cause. Le lecteur pourra consulter Rojot et Bergmann, page 165 à 176.

choix. Mintzberg², au Canada, à différentes reprises, avait déjà multiplié ses attaques contre ce modèle qui domine la formation des jeunes managers, notamment avec sa question introduisant le double fonctionnement du cerveau : “*Why are some people so smart and dull at the same time ?*”. En effet, même à rationalité limitée, le décideur de Simon restait un homme traité pharmacologiquement pour n'éprouver aucune émotion. Il faudra attendre "la nouvelle grille" (Laborit, 1974) pour que naisse le **Décideur Émotionnellement Actif**. La reconnaissance de l'activité émotionnelle dans le processus de décision, ouvre des perspectives nouvelles que nous avons tenté d'explorer, au sein de diverses situations.

Nous présentons une de ses conséquences : *la logique de la capillarité*. Elle se situe dans le cadre de la rationalité limitée, mais précise le processus d'apprentissage et d'adaptation de l'environnement interne de l'acteur quand il veut éviter de se tromper. La réflexion porte sur l'interaction *responsable-tâche* en centrant l'observation sur la façon de décider du responsable. Il y a échanges capillaires entre une zone de savoir et une zone d'ignorance, quand celles-ci sont assez proches pour ne pas déclencher la peur du sujet. Dans ce cas, l'une envahit l'autre par osmose. Si, par contre, la peur apparaît, les choses se passent de façon différente et suivant une autre logique³. Au cours des trente glorieuses, les modèles de management et ceux de la gestion ont connu le joug du concept d'objectif qui donne ses heures de gloire au modèle de la boîte noire : on décide, on agit. Pourtant le modèle de la capillarité, qui nous propose une vision plus humble, semble plus proche de la réalité actuelle : l'action est menée en tirant parti de savoirs acquis antérieurement, de ce qui est à proximité géographique et temporelle et en établissant les objectifs et buts ex post pour les adapter aux opportunités, au fur et à mesure que les choses se font ou se défont, suivant un processus à mémoire courte. Ce qui compte n'est plus ce que **l'on veut faire**, mais ce que **l'on peut faire** et le sentiment de satisfaction ne vient pas d'avoir atteint des objectifs, mais d'avoir tiré parti des situations qui se présentent.

² Entre autre, *Planifier à gauche et gérer à droite*, Harvard l'Expansion, n°3, 76-77, 74-85. « Mintzberg on management. Inside Our Strange World of Organization ». The Free Press, New-York, 1989.

³ *La logique émotionnelle*, éd. ESKA, 1999.

Derrière ce nouveau schéma, se cache celui du cerveau humain⁴ et la façon dont il apprend en tenant compte de ce qu'il ressent au niveau émotionnel.

Les situations quotidiennes

Au quotidien⁵, un responsable voit apparaître des écarts par rapport à ses normes qui constituent autant de problèmes à résoudre. La résolution effective de ces écarts constitue son "unité de mesure"⁶. S'il résout plus de problèmes qu'il n'en provoque, il est *performant* et s'il provoque plus de problème⁷ qu'il n'en résout (sauf si c'est un débutant), c'est un *mauvais cadre*. Mais s'il n'en provoque pas parce qu'il n'en résout pas non plus, on peut se demander à quoi il sert ?

La capacité résolutoire ne se mesure pas uniquement au fait que la résolution demeure ou que le niveau de ressources engagées soit raisonnable par rapport au problème réglé (Argirys, 1970), mais surtout au fait que la solution n'ait pas créé un ou plusieurs autres problèmes, à un autre niveau, éventuellement plus grave.

⁴ The creative brain, by Ned Herrmann, 1988, 1989, Brain Books, 455 p. traduit aux éditions Retz sous le titre *Les préférences cérébrales*.

⁵ Au cours d'une seule journée, la secrétaire est partie en congé de maternité, le nouvel embauché ne fait pas l'affaire, le matériel est en panne et le SAV n'intervient toujours pas, le règlement intérieur n'est pas respecté, il y a plein d'absents à cause de la grippe, un accident du travail vient de se produire, les 35 heures ont dérégulé les emplois du temps, le comité d'entreprise exige une réunion d'urgence...

⁶ Par unité de mesure, nous désignons la norme qui permet de porter un jugement de valeur sur l'activité du responsable, c'est à dire de savoir s'il est *bon* ou pas ! Un cadre ne peut pas dire *Les problèmes de l'organisation, ça me concerne pas !* puisque c'est au fait qu'il les résout qu'on sait qu'il est *bon* !

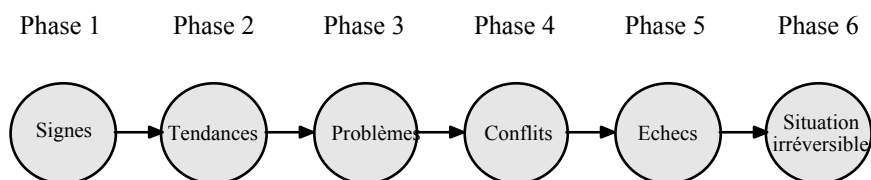
⁷ Pour illustrer l'importance capitale de cette proposition, on attribue aux cadres sortis d'une grande école militaire française, la capacité à résoudre brillamment les problèmes qui leur sont confiés, mais en créant simultanément deux ou trois autres problèmes, auxquels personne, mais absolument personne, ne trouvera jamais plus de solution...

Provoque des problèmes	Résout les problèmes	
	Peu	Beaucoup
Peu	Cadre de "décoration"	Cadre de "haut " niveau
Beaucoup	Cadre "faiseur" d'histoires	Cadre qui doit "s'améliorer "

L'efficacité journalière

La dégradation des situations

Le problème n'est pas un énoncé fixe, c'est une entropie flexible : si l'intervention du responsable n'a pas résolu le problème, la situation continue à se dégrader (Prigogine, Stengers, 1979). Chaque nouvelle détérioration de la situation produit un supplément d'information (Costa de Beauregard, 1963) que le responsable va utiliser pour redéfinir la situation, intervenir différemment et ainsi de suite... Le processus peut être grossièrement schématisé ainsi :



La dégradation de la situation⁸

⁸ Les flèches *en sens unique* décrivent l'évolution naturelle du processus, en l'absence d'action correctrice : par exemple celui d'un incendie en l'absence d'intervention des pompiers. La dégradation aboutit toujours à l'irréversibilité, comme l'a montré le Nobel Prigogine. Le travail du responsable n'est rien d'autre qu'une lutte contre l'entropie. Mais il existe un modèle rétroactif, (les flèches sont dans les deux sens, sans intervention du responsable) sous le nom de *faux problèmes*, où *d'exception scientifique inexplicable* (*La logique émotionnelle*, p. 234 à 272.) où, bien qu'il n'y est pas d'intervention correctrice, le processus de dégradation s'arrête, puis s'inverse pour retourner à la norme de départ.

Les signes

L'écart par rapport à la norme est d'abord annoncé par des signes. L'interprétation de ceux-ci est difficile dans la mesure où ils sont peu nombreux et isolés. De plus, si la situation n'a été que succès jusqu'à présent, les signes avant-coureurs de la dégradation sont pratiquement impossibles à percevoir. D'après Thomas Kuhn (1962, 1970, 1983), on est "biologiquement" incapable de détecter le changement, à ce niveau.

La tendance

La tendance apparaît quand la dégradation de la situation produit des signes de plus en plus nombreux et surtout que ceux-ci convergent. Agir à ce niveau veut dire accepter de faire quelque chose qu'on n'a jamais fait et être parmi les premiers à le faire.

Le problème

Le responsable qui saisit le sens de la tendance est un "*visionnaire*", mais il se heurte le plus souvent à l'incompréhension de sa hiérarchie et de ses collègues. Par contre, une fois que la tendance s'est inscrite en problème, les choses sont claires et la plupart des managers vont se trouver d'accord pour tenter la résolution du problème. Il se peut alors que l'on ne trouve pas la solution, ou que simplement la résistance vienne des salariés de l'entreprise, qui face aux changements qu'impose la voie résolutoire, bloquent la solution et fassent dégénérer la situation en conflit avant l'échec entraînant finalement l'impossibilité de revenir en arrière.

La résolution capillaire

Suivant le modèle à rationalité limitée, le cadre responsable commencerait par *définir la situation*, avant d'agir. La "*définition de la situation*" étant une phase indispensable, car la "*situation*", on ne sait pas ce que c'est. La *définition de la situation* constituerait un schéma simplifié et distordu de la situation externe et le filtrage affecterait toutes les "*données*" qui entrent dans le processus de décision : connaissances et suppositions à propos des événements futurs, à propos des alternatives disponibles, buts et valeurs (March et Simon, 1969). La *définition de la situation* aboutirait à un choix : "*c'est comme ça qu'il faut faire...* "

Dans le modèle capillaire, il n'y a pas de *situation* distincte de la *solution*⁹. Ce concept de *situation*, représente un énoncé statique, semblable aux études de cas que nous présentait nos professeurs. Il y avait *l'étude de cas* conçu par le professeur et les *solutions* recherchées par les élèves ! Mais dans le modèle capillaire, les deux s'élaborent en même temps. La situation se déroule dans le temps; elle est continue et elle est inachevée. La solution en fait complètement partie. Il n'y a pas d'activité consciente de *définition de la situation*, mais une prise de conscience et une activité émotionnelle du responsable, liée à la phase présente qu'il est en

⁹ Pendant que je rédigeais cet article, l'ancienne gardienne de ma fille, 8 ans, nous visite et dit qu'elle va se marier le 29. Ma fille a toujours dit qu'elle voulait être à son mariage, mais la veille, sa maman a téléphoné pour savoir si elle pouvait avancer leur départ commun sur mon temps de garde et elle a pris des billets en date du 26 pour l'Espagne avec mon accord. Les appels sur l'Espagne font apparaître que les réservations à une date ultérieure sont impossibles tandis que les appels à une agence font apparaître qu'une porte est disponible en avion, mais qu'il faut une hôtesse d'accompagnement. Finalement, au bout de deux heures d'efforts et après qu'il soit apparu qu'il fallait se lever à 3 heures du matin pour la conduire à l'avion, ma fille renonce à son projet initial contre un autre qui consiste à aller passer deux jours avec sa nounou. Le problème naît d'un désir. *celui-ci se modifie par capillarité* avec les options et les difficultés qu'elles révèlent pour finalement trouver un point de satisfaction sans rapport avec le problème d'origine.

train de vivre. Notre vécu de la dégradation est d'abord constitué d'émotions et c'est d'ailleurs à cela qu'on sait que s'est produite une dégradation. Le responsable ressent d'abord un malaise et d'instinct il « sent » plus ou moins ce qu'il faut faire, ou...ne le sent pas, mais il sait qu'il y a problème! Il ne va pas forcément mettre en œuvre un processus rationnel de résolution – cela dépend des individus – mais ce peut être avec la personne qui se trouve là, par hasard, qu'il va discuter du problème, celle qui prend le train avec lui ou bien son conjoint, par exemple, en fait, avec quelqu'un qui, au niveau de l'organigramme, peut ne pas être du tout la personne concernée. Plutôt que de parler de *définition de la situation*, on devrait dire *intuition situationnelle*.

La pression émotionnelle

La notion de "*programme d'exécution*" ou tout simplement celle de "*programme des cadres*" est définie par Simon et reprise par Mintzberg pour qui l'apprentissage du métier de cadre passe d'abord par l'acquisition¹⁰ d'un nombre suffisant de ces programmes. C'est dans ce domaine qui intègre la présence de l'émotionnel, particulièrement la logique de la peur ou celles de la pression et de la menace, que la logique de la capillarité va donner naissance à un processus très différent du programme rationnel. Prenons un exemple illustrant l'écart entre les deux : *un enseignant vient de rendre ses copies et un élève demande des explications sur sa note*. L'élève prend rendez-vous par l'intermédiaire du secrétariat et se rend dans le bureau du professeur. Le programme rationnel, sorte d'idéal, est défini ainsi :

1. le professeur écoute la demande,
2. il recherche la copie et l'examine,
3. il explique le système de critères qui préside à l'évaluation de la copie,

¹⁰ Comment travailler avec sa secrétaire ? Comment travailler avec son supérieur ? Comment recevoir en entretien un client mécontent ? Comment sélectionner ? constituent quelques-uns des innombrables et quotidiens programmes des cadres.

4. il contrôle la régularité de l'application du système de critères dans le cas d'espèce,
5. il demande à l'élève s'il a des questions,
6. il répond aux questions et retourne en 3 si nécessaire, puis passe en 7,
7. il remercie l'élève et le salue.

Le programme capillaire est tout autre. Il intègre la *logique de la peur*. Un élève passe par hasard au secrétariat entre midi et treize heures et dans le couloir, un autre élève l'informe qu'une épreuve de rattrapage est programmée pour 14 heures. L'élève en question est sur la liste des personnes qui doivent passer l'épreuve et il s'affole. Son état émotionnel fait qu'une secrétaire restée là entre midi et deux heures, pour terminer tranquillement une tâche urgente, l'écoute et essaie de l'aider. L'élève demande à joindre d'urgence le professeur en arguant une erreur matérielle dans sa copie qui justifierait qu'il ne se présente pas à l'épreuve de l'après midi. Sous la pression émotionnelle, devant l'urgence et l'importance de l'enjeu, la secrétaire satisfait la demande, appelle le professeur sur son mobile et lui demande s'il veut bien prendre l'élève au téléphone.

1. Le professeur reçoit le coup de téléphone dans sa voiture, sans pouvoir consulter la copie. Il découvre qu'il n'y a aucune erreur matérielle, que l'élève conteste la note en argumentant à partir de l'absence de corrigé sur la copie et que l'élève a manipulé le secrétariat.
2. Il explique à l'élève la différence entre un devoir surveillé à but pédagogique qui fait l'objet de corrections individuelles et le devoir final, à but de contrôle, simplement noté.
3. Il propose à l'élève de consulter le corrigé type.
4. La discussion devient houleuse et l'élève, dont il n'a pas enregistré le nom, l'insulte et lui raccroche au nez.

L'élève devient violent et incorrect et le professeur ne s'est pas non plus laissé faire. Le processus de résolution de problème a fonctionné, mais suivant une logique capillaire. Ainsi une série d'opérations utilisant des ressources situées à proximité contribue à faire apparaître simultanément le *problème* et la *solution* sous la pression émotionnelle...

Le syndrome du Bernard l'ermite

Les prises de décision provoquent un conflit interne, ou, au minimum des hésitations. S'il n'y a pas d'hésitation, c'est que la décision ne relève pas d'une situation de choix conscients. En négligeant le rôle des émotions, le modèle rationnel présente une version des choses qui n'explique pas les situations marquées actuellement par la généralisation de *la peur de se tromper*, car, la pénibilité du conflit intra psychique est à la source des choix réalisés. Le Bernard l'ermite est un coquillage qui change de coquille quand il grandit et sur la plage, on peut observer son dilemme; il tourne autour d'une coquille vide, mais hésite éternellement, sur le thème : "*que se passera-t-il si je quitte ma coquille actuelle ? Alors, il faudrait mieux que je me contente de celle que j'ai !*" Et le manège continue : il vit un conflit psychique interne "*approche- évitement*".

L'ancienne coquille	la nouvelle coquille	
	Approche	Evitement
Approche	S'emparer de la nouvelle, mais conserver quand même l'ancienne.	Garder l'ancienne, renoncer à la nouvelle.
Evitement	S'emparer de la nouvelle, renoncer à l'ancienne.	Se passer de coquille et mourir.

Le dilemme du Bernard l'ermite

Ce processus, symbole de *la peur de se tromper*, se propage d'avantage aujourd'hui, non seulement dans le monde des affaires¹¹ mais aussi celui dans la sphère personnelle¹². Le

¹¹ Que se passera-t-il si je fais évoluer mon produit ? Si je refuse une augmentation de salaire ? Si je fais fabriquer au sud est ? .etc...

¹² Que se passera-t-il si je divorce ? Si je quitte mon emploi ? Si je déménage ? Et dans le cas de personnes émotives plus fragiles : que se passera-t-il si je change de voiture ? de lieu de vacances ? de bureau ? .etc...

processus de choix par capillarité a l'avantage certain de transformer le conflit intra psychique "*approche- évitement*"¹³ en un conflit moins grave et plus facile à vivre : le conflit "*approche- approche !*" Le choix capillaire est un choix des petits pas et des opportunités¹⁴. Il se réduit entre une série de *micro-choix* très proches. Le conflit "*approche-approche*" est le seul des trois conflits internes a être gratifiant en cas d'échec, car on aura amélioré son potentiel en apprenant¹⁵. "*On s'aime, on se marie*" est une proposition rationnelle, mais les candidats ont tellement bien intégré le risque de ne pas réussir à vivre ensemble que le processus précédent est remplacé par un processus capillaire : d'abord, on se rencontre et si on se plaît, on tente une relation sexuelle et si ça marche et que cela dure et que l'on ne rencontre pas quelqu'un d'autre, l'un des deux vient vivre dans l'appartement de l'autre, mais en gardant son propre lieu de vie. Si ça fonctionne, un jour, il abandonne son appartement et si cette épreuve ne provoque pas un conflit définitif, un jour, on décide d'aller devant le maire. Le but est de réduire le risque, surtout quand il conduit à des situations irréversibles. On constate même des cas, ou, au bout de plusieurs années de vie commune, les personnes ne veulent pas signer un contrat de mariage par peur de voir disparaître cet univers capillaire ou tout reste virtuellement possible.

Dans le domaine professionnel, le marché de l'emploi est victime d'une législation ayant pris au pied de la lettre le modèle rationnel : *le marché de l'emploi est un lieu où une offre et une demande se*

¹³ Les conflits psychiques sont répartis en trois niveaux de gravité : "*approche - approche*"; "*approche-évitement*" et le plus grave : "*évitement-évitement*" (Lewin, 1935, voir aussi notre ouvrage : *La logique émotionnelle*, éd. ESKA, 2000, pp. 99 , 129 et 184,).

¹⁴ Il y a une différence fondamentale entre le processus capillaire qui fait qu'au hasard des vacances, on devient ami avec la personne qu'il faut et on se met à jouer à la bourse en obtenant les bonnes informations qui permettent de gagner systématiquement et le processus qui consiste à prendre la décision ex nihilo de monter un portefeuille, puis acquérir le matériel informatique adéquat, pour finalement jouer sur les conseils des journaux de Monsieur *tout le monde*.

¹⁵ Si je me demande s'il faut mieux parler de ce problème en entretien ou faire une note ? En cas d'échec, j'aurai appris qu'il y a des choses qu'on peut dire mais pas écrire ou que les problèmes compliqués doivent être discutés et non rédigés !

rencontrent et font affaire. Or, il n'y a plus de marché des emplois; on devrait dire des *bons* emplois... Un processus capillaire se développe en réponse à *la peur de se tromper*, face aux conséquences de l'erreur, rendues irréversibles par la législation anti-licenciement. Dans le processus capillaire, on n'embauche plus - tests et entretiens ayant largement fait la preuve de leurs limites - on fait d'abord connaissance avec un candidat, qu'on le prenne en stage ou qu'on le rémunère par facture ou indemnité, dans un statut temporaire. Puis on accroît petit à petit la demande, soit qu'on augmente les durées des stages, soit qu'on accroisse le volume des missions; on se fait ainsi une idée, à la fois du besoin qu'on ne connaît pas vraiment et à la fois du potentiel du candidat. Il arrive un jour où on propose un contrat à durée déterminée puis, en dernier ressort, un C.D.I. Ce processus est directement le produit de l'irréversibilité juridique mise en place par le législateur. **La peur répond toujours à la peur.** Pour juguler sa peur du chômage, le législateur a employé l'arme législative et a tenté de rendre le contrat de travail irréversible, l'entreprise jugule alors sa propre peur en agissant en amont et en introduisant un processus capillaire éliminant le risque d'avoir à licencier après l'embauche. Dans une école de moyenne importance, les offres de stages sont passées de 1500 à plus de 6000 en trois ans, témoignage de cette nouvelle voie royale. Aujourd'hui, pour un jeune diplômé débutant, *passer* par le marché du travail pour obtenir un emploi est pratiquement vécu comme un échec, la plupart d'entre eux trouvent un emploi avant même d'avoir terminé ses études...

L'apprentissage capillaire

Si les programmes, dont le responsable dispose pour faire face, sont insuffisants, il doit alors passer en "*activité résolutoire*". L'apprentissage d'un savoir faire va apparaître dès que l'on est confronté à une situation légèrement différente de celle qu'on a rencontrée précédemment. Le nouveau programme va s'acquérir "*par capillarité*", c'est-à-dire au contact direct de la nouvelle situation, en se servant de ce qui est déjà connu.

La première intervention : Lors du "*premier*" contact avec la situation inconnue, on n'a aucune expérience préalable et on est dans la zone de risque maximum.

Les différents "savoirs" sur la situation : L'expérience acquise va éclairer petit à petit les choix. Elle n'est pas uniquement composée de situations où "*l'on sait faire*". Elle comprend aussi des situations correspondant à des "*savoir qu'il ne faut pas faire*",¹⁶ des situations correspondantes à des "*savoir qu'on ne sait pas faire*" et aussi des situations correspondantes à des "*ne plus savoir quoi faire*". Le savoir-faire est le produit de situations qui ont été traitées avec efficacité. Les "*savoir qu'il ne faut pas faire*" et les "*savoir qu'on ne sait pas faire*" sont le produit de situations traitées avec de mauvais programmes et qui se sont aggravées ou sont restées sans solution. L'énergie dépensée par l'acteur dans ses actions - surtout quand elles ne sont pas couronnées de succès - subit aussi une entropie évoluant vers une limite fonction de sa résistance à l'obstruction (Warden, 1926, cité par Sillamy, 1989), ce qui peut le mener jusqu'à "*ne plus savoir quoi faire*". Les "*savoir-faire*" professionnels vont être d'autant plus nombreux que le poste occupé permet d'acquérir une large gamme d'expériences et – au-delà du poste – c'est la succession des postes ou des fonctions occupés qui peut être l'occasion d'une accumulation de savoir-faire... ou d'une accumulation de "*savoir qu'on ne sait pas faire*" :

¹⁶ C'est savoir éviter les erreurs qui font naître des problèmes. L'exemple classique est la note de service : un cadre qui a, ne serait-ce qu'une fois, réglé par note de service un problème à forte intensité émotionnelle, ne recommence pas, car il s'en mord les doigts. Il utilise l'entretien si le problème est individuel ou la réunion s'il est collectif.

Il s'agit de tirer parti des acquis de proximité, apprécier ce que ça donne et ajuster. Pour aborder la résolution d'une situation inconnue, on n'élabore pas une solution ex nihilo correspondant à un soi disant optimum. On va au contraire développer une activité de quête des ressources et savoir-faire possédés et, à partir de là, en mettre plusieurs bout à bout jusqu'à obtenir un embryon de solution. Ce processus est loin d'être un processus optimum, il est simplement le seul possible. Il obéit à une *rationalité de capillarité* : partir des ressources dont on dispose ou qu'on peut rendre disponibles, puis essayer d'en tirer parti. C'est notre capacité créative qui déterminera si l'on parvient à les adapter ou si l'on y parvient pas. Le cheminement professionnel - sorte de "trend" sur ce nuage de points - n'est plus le produit d'un plan délibéré, mais obéit à cette logique, utilisant ce qu'on sait faire et les ressources dont on dispose pour en tirer parti. Un savoir-faire de qualité peut permettre de pénétrer un milieu socioprofessionnel inconnu et l'expertise d'un milieu socioprofessionnel peut permettre d'acquérir de nouveaux savoir-faire inconnus jusqu'à présent. Dans cette quête, si elle est bien menée – la personne s'améliore petit à petit et acquiert compétence et confiance en elle, ce qui lui permet un jour de s'apercevoir qu'elle a atteint son but, mais celui-ci est fortement différent ce qui avait été rationnellement prévu : c'est le ressenti émotionnel associé à la situation à savoir, ressentir la conviction d'être devenu soi-même, éprouver de la sérénité ou avoir le sentiment d'avoir bien rempli sa vie qui constitue la réussite ! Pourtant, le cheminement par capillarité - bien que n'étant pas guidé par un objectif - n'est pas aveugle, il est guidé par la production émotionnelle interne, par le ressenti ! La personne qui fait en sorte de **faire coïncider travail et plaisir** le plus souvent possible, fini par être de mieux en mieux dans sa peau. Ce modèle capillaire est seul à pouvoir rendre compte de décisions apparemment aberrantes, par rapport aux objectifs, comme par exemple celles où des personnes quittent un poste en vue, à forte rémunération pour un autre, plus aléatoire et moins bien rémunéré.

Le développement capillaire des valeurs

Ayant appartenu sur une longue période à plusieurs directions organisationnelles, mais sans jamais être directeur général¹⁷, j'ai eu la chance d'observer à plusieurs reprises un curieux phénomène : au terme de son mandat, un nouveau directeur général¹⁸ remplace l'ancien. Il n'écoute pas les personnes en place. Il développe même parfois une agressivité pour ceux qui prétendent le conseiller, puis il met à l'essai ses propres théories. Trois à quatre ans plus tard, il embrasse très exactement le système de valeur qui lui avait été proposé au départ *clé en main*, mais qui lui semblait à cette époque en trop grand écart par rapport à ses propres normes! Le plus intéressant à observer, c'est qu'il a le sentiment que ce système est le sien!¹⁹ En effet, s'il est acquis dans le modèle rationnel que les valeurs vont en permanence servir à évaluer - de l'amont vers l'aval - les situations vécues²⁰, dans le modèle capillaire, les situations vont aussi évaluer les valeurs du responsable, mais cette fois-ci en sens inverse! Dans ce modèle, rien n'est stable, il y a une **contamination permanente de proximité**! Les croyances a priori de l'acteur agissent sur sa façon d'aborder les problèmes, mais les problèmes abordés agissent simultanément sur les croyances de l'acteur et peuvent, en trois ans le faire évoluer et le mener à l'antipode de son point de départ! Les valeurs subissent des modifications et se transforment en fonction

¹⁷ Dans *les organisations sans pouvoir* du secteur public, le directeur est élu pour quatre ou cinq années renouvelables une fois et il est remplacé au terme de son mandat, par un autre candidat.

¹⁸ La France est marquée par le système des grandes écoles. Le poste de directeur n'est pas accessible à ceux qui ont patiemment acquis l'expérience de l'organisation et de ses membres, comme c'est le cas en Allemagne, il est réservé à un corps d'état particulier et à un jeune candidat inexpérimenté, mais qui vient de réussir le concours et cherche sa première affectation.

¹⁹ Attention, ce système qui est essentiel pour la survie organisationnelle, ne joue que si le directeur est renouvelable et reste de fait au moins pendant une période de 8 à 10 années. Dans le cas où il ne reste que 4 ou 5 ans, l'organisation devra se mettre au diapason de ses marottes et faire éventuellement un virage à 180 degrés, puis 5 ans plus tard, au diapason des marottes du suivant et ainsi de suite...

²⁰ soit sous forme de succès – si elles satisfont les valeurs – soit sous forme d'échec si elles ne les satisfont pas.

de l'expérience acquise²¹. La transformation permanente de ces valeurs peut devenir un enjeu de développement personnel qui servira à évaluer le poste. Un poste faisant une large part à cet enjeu étant préférable à un autre, indépendamment des problèmes d'échelle de rémunération. J'ai entendu un jour un commentateur du petit écran affirmer que les élèves d'une grande école politique venaient seulement de trois ou quatre arrondissements de Paris ! J'ignore si cette affirmation est exacte, mais elle illustrerait magnifiquement ce qu'est la **capillarité**, phénomène de cooptation par contagion et de contamination de proximité, alors que tout le monde croît que les concours sont neutres !

Le contre poids capillaire à l'influence

On connaît le *syndrome de Stockholm*²² qui montre que sur une durée suffisante et dans un parfait état d'isolement, comme les prises d'otages, la victime peut établir une relation émotionnelle avec son tortionnaire au point de le défendre contre ceux qui viennent la délivrer. Le phénomène capillaire concerne l'acteur et son problème et montre comment le problème modifie l'acteur, sous la loi d'éraïn du principe de réalité. Mais où est la limite entre la réalité et la définition de la réalité ? Par exemple, dans le *syndrome de Stockholm*, un *faux réel*, imposé par une tierce personne, permet de prendre le contrôle du cerveau d'une autre personne dont les défenses sont affaiblies. Dans le *phénomène de l'hypnose*, on observe un face à face où un acteur dominant impose à un acteur dominé - qui lui accorde une forte confiance²³ - à peu près ce qu'il veut, grâce à un phénomène d'influence et de contagion. Dans certaines situations, la domination va devenir l'enjeu de la relation ! Tous les milieux exposés, comme les gardiens de prison à proximité des détenus, les assistantes sociales à proximité des cas sociaux, les policiers à

²¹ Au sein du cerveau, le faisceau activateur de l'action et le faisceau inhibiteur de l'action sont en conversation permanente avec l'émotionnel mémorisé. Ils modifient leur action en fonction de cette conversation, sous réserve des mécanismes de défenses qui peuvent s'y opposer, pour protéger le Moi.

²² *Le management sans pouvoir*, Bourion, 2000, ESKA, chapitre 7, point 7.

²³ L'hypnose ne fonctionne pas s'il n'y a pas de complicité de la victime...

proximité des malfaiteurs, les juges à proximité des avocats, les enseignants à proximité des enfants²⁴, connaissent ce mécanisme et se trouvent au prise avec une double difficulté : *comment établir de solides résistances qui évitent les processus de contamination, sans renoncer à l'efficacité nécessitant d'assurer la proximité la plus proche pour réussir à obtenir des résultats ?* Il semblerait aussi que les situations dans lesquelles on exerce un très fort pouvoir suffisamment longtemps, rende nécessairement *aveugle*²⁵ et que personne n'est assez solide pour passer au travers de ce mécanisme (M. F. R. Kets de Vries et D. Miller, 1985) qui semble à la source de la plupart des affaires qu'on voit aux premières pages des journaux. Le processus de contre poids capillaire serait obtenu en positionnant, à proximité de la personne *isolée du réel* par ses hautes fonctions, une ou plusieurs personnes qui échappent à l'emprise de son pouvoir et rétablissent son contact avec la réalité ! En d'autres termes, la meilleure protection du haut responsable contre le risque de mégalomanie est de se faire attraper par son aide ménagère parce qu'il a laissé traîner ses chaussettes sur le tapis ou par ses enfants car il n'a pas fait l'achat de la plaque de chocolat demandée le matin. etc...

En conclusion

La conceptualisation subit aussi le joug de la capillarité en ce sens qu'un concept qui décrit un phénomène marginal en sciences physiques peut envahir d'autres sciences et devenir central. Ainsi, on retrouve le modèle de la capillarité, du moins en partie, dans le *modèle mathématique de Markov*²⁶ qui décrit des changements d'états à partir d'une logique de proximité, mais l'analogie s'arrête là, car la rigueur des matrices de Markov ne

²⁴ En Albanie, il y a encore quelques années, les enseignants des petites classes ne pouvaient témoigner dans des affaires en justice, car ils étaient réputés irresponsables de part leur proximité avec les jeunes enfants...

²⁵ C'est à dire, possédant un immense pouvoir et ne prenant que des décisions en désaccord avec ce que la situation exige...

²⁶ Une fois déterminé tous les états possibles d'un processus, une simple matrice de transition et la connaissance de l'état de départ permet une prévision totale de ce qui peut se passer par simples multiplications matricielles successives...

laisse guère de place à l'indétermination qui est le cœur du comportement capillaire modelé par *la peur de se tromper* ! Il existe aussi en informatique une *logique dite floue* qui, en modélisant l'existence de superpositions à la marge entre différents domaines de validité qui s'envahissent mutuellement, permet de résoudre des problèmes où la logique rationnelle reste impuissante comme la gestion des ascenseurs des grands buildings. Son succès est sans doute attribuable à ce que cette logique est plus proche du langage, avec ses *peut être*, ses *sans doute*, ses *à proximité*... Elle tire du paradigme n°1 de la science, à savoir *la catégorisation rigoureuse* sur laquelle les systèmes experts se sont brisés, l'objet de sa recherche. Si la simplification catégorielle a indubitablement constitué un outil fondamental du progrès scientifique et a permis d'élaborer les grands modèles de base, on a besoin actuellement de modèles qui expliquent comment se fabrique le sens. Les études transversales permettent d'étudier les contaminations et les contagions de proximité qui interviennent d'abord à la marge, mais qui finissent par rendre compte de l'essentiel, du moins dans les phénomènes concernant les choix humains.

Bibliographie

ARGIRYS C., 1970, “*Participation et organisation*”, Dunod.

BLOCH A., 1999, “*La théorie du comportement décisionnel : réconcilier modèles quantitatifs et approches comportementalistes dans les sciences de gestion*“, Market Management, n°1, p.17, Édition Eska.

BOURION C., 1999, *La logique émotionnelle*, Éd. Eska, 348 p.

BOURION C., 2000, *Le management sans pouvoir*, Eska, 364 p.

CHANLAT J.-F., 1997, “*Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*”, Cahier de Recherche n° 97-17, École des HEC (Montréal).

COSTA de BEAUREGARD, 1963, “*Le second principe de la science du temps*”, Édition Seuil.

HERRMANN N., *The Creative Brain*, First Edition published in 1988, Second Edition 1989, Brain Books, 453 p. Une traduction chez Retz en 1988, sous le titre : *Les dominances cérébrales et la créativité* 368 p. Voir aussi *The whole brain business book* chez McGraw-Hill, 334 p., 1996. (www.hermann-france.com)

KETS DE VRIES M., F., M., MILLER D., “*L’entreprise névrosée*” 1985, McGrawHill, 175 p.

KUHN T., 1962, 1970, 1983, “*La structure des révolutions scientifiques*”, Édition Flammarion.

LABORIT H., 1974, “*La nouvelle grille*”, Édition Robert Laffont.

LABORIT H., 1981, “*L’inhibition de l’action*”, Édition Masson.

LEWIN K., 1935, “*A dynamic theory of personality*”, Édition McGrawHill.

MARCH J.-G., SIMON H.-A., 1958, “*Organizations*”, Wiley., traduit en 1969, “*Les organisations*”, Édition Dunod.

MINTZBERG H., 1982, “*Structure et dynamique des organisations*”, Les Éditions d’Organisation..

PRIGOGINE, STENGERS, 1979, “*La nouvelle alliance*”, Édition Folio/Essais..

SILLAMY N., 1989, “*Dictionnaire de la psychologie*”, Édition Larousse.

Mots clés

- Apprentissage
- Capillarité
- Contagion
- Contamination
- Erreur
- Faute
- Peur
- Proximité
- Regret
- Valeur