

## **Les lois de la coopération**

Albert OGIEN

**Selon Tom R. Tyler, professeur de psychologie à la New York University, ce qui assure la coopération des individus avec leurs dirigeants et gouvernants est moins le recours à des motivations instrumentales – carotte et bâton – qu’à des motivations sociales, croyances et dispositions. Mais fallait-il déployer tant d’efforts pour fonder « scientifiquement » une vérité de sens commun ?**

Recensé : Tom R. Tyler, *Why People Cooperate. The Role of Social Motivations*, Princeton University Press, Princeton, 2011, 232 p., \$ 35.

Le livre que Tom R. Tyler, professeur de psychologie à la New York University, publie aujourd’hui défend et martèle une thèse : ce qui assure la coopération des individus avec ceux qui les dirigent et les gouvernent est moins le recours à des « motivations instrumentales » (c’est-à-dire l’usage de sanctions positives – primes, promotions et récompenses – et négatives – amendes, licenciements et punitions) que l’invocation de ce qu’il nomme des « motivations sociales », c’est-à-dire l’ensemble des croyances, dispositions et attentes qui habitent les êtres humains.

Le titre du livre de Tyler est une réponse, pas une question. Et pour bien le comprendre, il faut préciser la définition qu’il donne à la notion de « coopération ». Pour lui, le terme qualifie « une décision [prise par un individu] au sujet de son niveau d’implication active dans un groupe, une organisation ou une communauté tel qu’il se traduit par des actes qui contribuent à leur cohésion et leur réussite. Ces actes peuvent avoir des effets bénéfiques à long terme pour les individus, mais ils ne dépendent pas nécessairement de gains ou de coûts immédiats pour eux. En fait, ces actes sont souvent en contradiction avec les bénéfices

matériels immédiats qu'ils en tireraient. » (p. 21)<sup>1</sup>. En somme, la notion de motivation instrumentale est le reflet de cette conception de l'acteur rationnel qui en fait un être uniquement mû par l'intérêt égoïste ; et celle de motivation sociale, une conception plus large qui admet que l'humain est susceptible de désintéressement et d'altruisme.

La distinction que Tyler établit entre ces deux « modèles » de motivation est avant tout de nature méthodologique. Elle va en effet lui servir à éprouver empiriquement la validité de deux conclusions qui, à l'en croire, sont retenues par l'essentiel de la littérature en psychologie sociale au sujet des « dilemmes sociaux » qui naissent au moment où quelqu'un choisit de coopérer, à savoir « a) à n'importe quel moment de la décision, les individus ont plus d'avantages à faire des choix égoïstes que des choix coopératifs, indépendamment des choix faits par ceux avec lesquels ils interagissent ; et b) tous les partenaires obtiennent moins d'avantages lorsque chacun fait des choix égoïstes plutôt que des choix coopératifs. » (p. 21)<sup>2</sup>

Au lieu de considérer ces « situations de dilemmes » dans le cadre d'un échange entre deux personnes ou au sein de petits groupes, comme le fait généralement la littérature qu'il critique, Tyler entend les envisager dans le cadre plus complexe des entreprises, des institutions, des collectivités territoriales ou de la société globale. Sa recherche se construit alors sur un postulat : pour rendre leur fonctionnement le plus optimal possible, ces groupements de grande dimension ont intérêt à s'assurer du plus haut niveau de « coopération » de la part de leurs membres. Ce postulat s'accompagne d'un constat : pour susciter la coopération, ces groupements recourent traditionnellement à l'arsenal des obligations légales ou réglementaires, en gageant leur application sur le recours à des motivations instrumentales. Or, la thèse de Tyler est que, si cette façon de faire s'accorde bien au modèle de l'acteur rationnel et calculateur qui domine en économie et en psychologie sociale, elle ignore une tout autre dimension de la manière dont les membres d'un groupe font usage des normes et des valeurs qui y ont cours : les motivations sociales à agir en respectant

---

<sup>1</sup> « In this volume, cooperation will be defined as a decision about how actively to involve oneself in a group, organization, or community through taking actions that will help the group to be effective and successful. These actions may have long-term benefits for the individual, but they are not necessarily linked to immediate benefits or costs. In fact, they are often in conflict with people's immediate material self-interest. »

<sup>2</sup> « (a) at any given decision point, individuals receive higher payoffs for making selfish choices than they do for making cooperative choices, regardless of the choices made by those with whom they interact, and (b) everyone involved receives lower payoffs if everyone makes selfish choices than if everyone makes cooperative choices. » NB : Tyler cite ici un article de J. M. Weber, S. Kopelman et D. M. Messick, "A Conceptual Review of Decision Making in Social Dilemmas", *Personality and Social Psychology Review*, 8, 2004 : 281-307.

une certaine conception de la conformité et des convenances. Pour Tyler, il est entendu que les individus s'investissent plus volontiers dans leur travail lorsque ceux qui les dirigent présentent les objectifs qu'ils doivent poursuivre de façon honnête et débattue, les expliquent de façon franche et informée, les décident dans une négociation collective, les appliquent de façon cohérente et rigoureuse et que tout le monde peut constater que chacun participe effectivement de façon égale à l'effort demandé. La singularité du livre de Tyler tient à ce qu'il entend éprouver empiriquement cette hypothèse et démontrer que lorsqu'une autorité exerce son pouvoir de façon ouverte et transparente, elle suscite une forme de coopération qui conduit les subordonnés à faire leurs les objectifs qu'une direction leur assigne, en allant souvent d'eux-mêmes au-delà de ce qui est strictement prescrit.

Pour mener à bien cette tâche, il définit quatre formes de coopération sociale dans lesquelles des subordonnés peuvent s'engager, en fonction du degré d'acceptation des règles imposées et du genre de performance réalisée et selon que cette acceptation et cette performance sont obligatoires ou volontaires : l'obéissance, l'adhésion, l'exécution stricte, l'exécution améliorée. Sur la base de cette décomposition analytique, il met sur pieds un dispositif d'enquête permettant de mesurer, à partir des données produites par des enquêtes par questionnaire conduites par vagues successives auprès de grands échantillons d'individus (près de 5 000 personnes interrogées) et dans des contextes institutionnels différents (entreprise, commune, armée, État, etc.), l'efficacité relative de chacune de ces formes de coopération. Et ce déploiement de moyens produit des preuves objectives lui permettant d'affirmer que : « Si les individus sont amenés à coopérer avec les autorités et à agir de manière à consolider le groupe en invoquant des motivations sociales, les dirigeants n'auront pas à essayer d'imposer un tel comportement en usant de promesses de récompense ou de menaces de punition. Elles peuvent au contraire se reposer sur le désir des individus d'adopter de telles conduites. La mobilisation des motivations sociales permet ainsi de dépasser le recours aux stimulants matériels et aux sanctions lorsqu'on cherche à susciter un comportement de coopération. » (p. 47)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> « If people have social motivations that lead them to cooperate with authorities and to act in ways that help the group, then authorities need not seek to compel such behavior through promises of reward or threats of punishment. They can instead rely upon people's willingness to engage in the behavior. Social motivations offer the possibility of moving beyond the use of incentives and sanctions when seeking to motivate cooperative behavior. »

Il n'est sans doute pas très utile de s'étendre longuement ici sur la validité des enquêtes empiriques conduites de Tyler, même s'il est tout de même possible de douter sérieusement du bien fondé et de la pertinence des résultats qu'elles annoncent. Et cela en dépit du luxe de précautions méthodologiques dont il s'entoure et qu'il expose longuement dans les trois chapitres qu'il consacre à l'analyse des formes de coopération avec des autorités managériales, légales et politiques. Quels sont donc les résultats auxquels il parvient ? En prolongeant la distinction qu'il a introduite entre obéissance, adhésion, exécution stricte et exécution améliorée, Tyler divise les « motivations sociales » en deux grandes sortes : 1) dispositions ; 2) politiques et pratiques. Les premières sont ces attributs généraux qui déterminent les comportements individuels : les attitudes, les valeurs et l'identité. Les secondes renvoient aux façons dont les pouvoirs et les institutions exercent leur autorité, en y incluant les processus de prise de décision, le type de relations entretenues avec les dirigés ou les gouvernés, et la confiance que ceux-ci font à la bienveillance et à la sincérité des mobiles qui guident leurs dirigeants. Ce qui permet à Tyler de confirmer, au terme de la démonstration chiffrée qu'il présente, que les motivations sociales jouent un rôle largement plus prépondérant que les motivations instrumentales dans l'obtention de la coopération de subordonnés dans la réalisation des objectifs que des autorités se fixent.

Tyler spécifie un peu plus un des résultats de son enquête. Il met en effet en exergue deux dimensions déterminantes de la manière dont le pouvoir devrait être exercé pour susciter la coopération : ce qu'il nomme la « justice procédurale » et la « confiance justifiée ». Que recouvrent ces deux notions chez lui ? La première renvoie à une idée : pour que le sens du juste qui habite les agents soit satisfait, il ne suffit pas de les récompenser matériellement à la hauteur de leur mérite (ce que, selon Tyler, la notion de « justice distributive » qui est au fondement des démarches instrumentales conduit à croire) ; mais il faut que la manière d'exercer l'autorité ne déroge pas à certains principes de justice (respect, équité, cohérence, etc.) et que les instructions données ne trahissent pas le fait qu'elles ont été prises par des dirigeants avec l'intention de mentir ou de gruger leur subordonnés. Pour Tyler, diriger en garantissant pleinement les conditions de la justice procédurale favorise le développement, parmi les agents, de dispositions à l'assentiment, tout en confortant les raisons qu'ils ont d'accorder une « confiance justifiée » aux détenteurs de l'autorité. Et ce sentiment les conduit, selon lui, à agir au profit de leur organisation de façon autrement plus coopérative que celle que peut induire quelque stimulant matériel ou sanction que ce soit, en particulier, ajoute-t-il, « durant ces périodes de difficultés ou de changements durant lesquelles l'entreprise,

l'organisation ou l'institution a moins de facilité à faire usage de motivations instrumentales à la coopération pour des raisons financières et parce que l'incertitude rend les gains et pertes futures inconnus » (p. 167-168)<sup>4</sup>. Ce qui lui permet de rappeler que les organisations gagnent à favoriser une structure dans laquelle les motivations sociales sont mises au premier plan, en signalant qu'un recours trop massif aux motivations instrumentales risque, à long terme, de miner et de détruire la force de ces motivations sociales.

Voilà donc, en fin de compte, à quoi peut se résumer l'ambition du livre : indiquer aux responsables d'organisations et d'institutions la méthode la plus efficace pour s'assurer de la coopération des employés, des justiciables et des citoyens afin de faciliter la réalisation des objectifs qu'ils poursuivent ; et, plus généralement, mettre en évidence le fait que les groupes sociaux peuvent accroître leur cohésion et leur viabilité en tablant sur la sollicitation et le développement des « motivations sociales » de leurs membres.

Parmi toutes les questions que pose le livre de Tyler, je n'en relèverai que trois, que je trouve les plus instructives. La première naît d'un constat : l'idée de motivation sociale n'est jamais conçue par Tyler sous les espèces de la servitude volontaire ou de l'aliénation alors même que les formes de coopération sociale qu'il considère sont celles qui naissent dans un rapport de subordination, d'obligation ou de domination. Le point de vue adopté par Tyler est celui de l'assentiment et de la déférence qui assurent le bon fonctionnement de l'organisation ou de l'institution, pas celui des raisons que les individus soumis à ces types de rapport auraient de ne pas obtempérer aux prescriptions que les autorités leur imposent de suivre. Tyler ne s'interroge jamais ni sur la nature ni sur la justesse de ces prescriptions : elles sont tenues pour légitimes *a priori*. De même que jamais la coopération ne renvoie, chez lui, à ce qui peut être tenu pour un fait d'espèce, à savoir que la coopération est un phénomène naturel, inscrit ontogénétiquement, phylogénétiquement et socialement dans les corps et les esprits d'êtres humains qui ont de tout temps vécu au contact avec leurs congénères. Bref, il ne s'agit pas pour lui de savoir ce qu'est la coopération, mais de dégager empiriquement les facteurs censés assurer la performance des organisations, telle qu'elle est définie par leurs dirigeants.

---

<sup>4</sup> « during difficult periods or times of change when it is harder to motivate cooperation instrumentally because resources are scarce and any future instrumental gains and losses uncertain. »

La deuxième question que la lecture du livre soulève est la suivante : pourquoi déployer tant d'efforts pour fonder « scientifiquement » une chose dont le sens commun nous informe immédiatement ? Qui douterait en effet que des employés, des subordonnés ou des citoyens acceptent mieux les prescriptions de ceux qui les dirigent ou les gouvernent et y adhèrent volontairement de façon plus régulière lorsqu'on les laisse exprimer leur avis, qu'on leur expose honnêtement les raisons des choix qui sont faits, qu'on négocie les aménagements raisonnables, qu'on les fait participer à la mise en application des instructions nouvelles, qu'on leur montre que les efforts sont également répartis ? Faut-il vraiment apporter la preuve empirique du fait que des pratiques de direction qui respectent ce que Tyler nomme la « justice procédurale » et visent à susciter une « confiance justifiée » ont des conséquences positives pour la coopération volontaire des subordonnés ? La chose semble tellement aller de soi que le recours à un appareillage de démonstration surprend et étonne. Pourquoi ce souci de fonder sa thèse en objectivité alors même qu'il ne manque pas d'arguments (ceux qu'a proposés Hilary Putnam par exemple à partir du rejet de la dichotomie fait/valeur) pour la justifier sur un plan purement conceptuel ? On peut apporter deux réponses à cette question : la première consisterait à dire que Tyler entend produire un savoir appliqué et que, dans ces conditions, il doit recourir aux moyens les plus efficaces pour emporter la conviction de l'audience qu'il vise. Mais pourquoi, si tel est le cas, pense-t-il que seule l'invocation de données chiffrées serait en mesure de remplir cette tâche ? La seconde est de nature plus « théorique » : tout occupé qu'il est à récuser l'idée (fausse à son avis) selon laquelle seules les motivations instrumentales assurent la coopération, Tyler en vient à rejeter la théorie de l'acteur rationnel en ignorant ce que les innombrables développements des recherches en théorie des jeux nous ont appris au sujet de la coopération, que ce soient les travaux sur la rationalité limitée (Simon), sur les stratégies donnant-donnant (Axelrod) ou sur les jeux itératifs et à stratégies multiples (Boyer et Orléan). Dans sa diatribe contre la prégnance du modèle instrumental, Tyler se rend ainsi la tâche trop facile : il s'attaque à la version la plus sommaire de l'acteur rationnel, qui réduit ses motivations à la seule poursuite de la maximisation de son avantage personnel.

Et la troisième question qui m'est venue à l'esprit en refermant le livre tient plus du sentiment que de la critique : comment se fait-il que la sociologie n'ait pas réussi à faire passer dans le sens commun une des idées élémentaires dont elle est tout de même parvenue à démontrer la validité ? Et en particulier, celle qui se trouve au fondement de la sociologie de Durkheim : les êtres humains sont des êtres sociaux, au sens où ils appartiennent à une espèce

qui vit *dans* la coopération. Car pour qui admet que tel est l'état naturel dans lequel évoluent les membres des sociétés humaines, la question de savoir comment la coopération advient et quelles sont les conditions qu'il faudrait établir pour la faire réussir ne se pose tout simplement pas. Ce constat sociologique a été rappelé, dans les années 1980, par Granovetter pour signaler aux économistes le fait qu'aucune motivation humaine n'échappe, si peu que ce soit, à son encastrement dans le réseau intriqué des raisons sociales qui la font émerger et qui permet qu'elle soit utilisée, de façon acceptable, dans l'action en commun. D'où cet embarras : comment se fait-il qu'on puisse, comme le fait Tyler en 2011, continuer à se poser, avec une candeur qu'on aimerait feinte, une fausse question ?

Il y a bien sûr un peu de mauvaise foi dans cette attaque. J'ai déjà rappelé que ce que Tyler entendait par coopération avait peu de choses à voir avec l'idée que s'en font les sociologues (ce qui n'empêche pas de se demander pourquoi leur usage ne s'est pas imposé à l'ensemble des sciences sociales). Et puis l'honnêteté commande de tenir compte de fait que tout chercheur inscrit ses travaux à l'intérieur de domaines spécifiques dans lesquels naissent des interrogations spécifiques qui définissent des querelles spécifiques qui se règlent avec des arguments spécifiques. Et c'est bien ce que Tyler fait : il observe que la psychologie sociale – son domaine de recherche – est sous l'emprise d'un paradigme : celui de l'acteur rationnel ; et tout son effort consiste à chercher à le dépendre de cette emprise, en contestant la validité de ses propositions les plus communément admises en leur opposant l'objectivité de données chiffrées. Il n'y a rien d'autre à faire que de constater que tel est l'état de la querelle en psychologie sociale et la manière actuelle de s'y engager. Il n'en reste pas moins que le sociologue reste songeur devant l'esprit même d'une telle entreprise et devant les moyens mis en œuvre pour la mener à bien, tout en demeurant sceptique sur ses chances de succès. C'est que tout laisse en effet aujourd'hui à penser que la domination exercée par la théorie de l'acteur rationnel (même sous sa version la plus sommaire) a plus à voir avec un parti-pris (idéologique ou méthodologique) qu'avec un choix théorique réellement justifiable. Et on se débarrasse moins aisément d'un parti-pris que d'une théorie devenue manifestement obsolète.

Publié dans [laviedesidees.fr](http://laviedesidees.fr), le 26 mai 2011

© [laviedesidees.fr](http://laviedesidees.fr)