

# AGIR INTENTIONNELLEMENT À L'ENCONTRE DE SES VALEURS

Lorsque nous jugeons que nous devons accomplir une action, nous pouvons dire, après l'avoir accomplie, qu'elle était rationnelle. La faiblesse de la volonté, ou *akrasia*, décrit une action accomplie intentionnellement et délibérément à l'encontre de notre jugement, donc manifestement irrationnelle. L'*akrasia* a été invoquée pour rendre compte de cas d'actions accomplies par des cadres confrontés à la corruption au sein de leur entreprise, accomplissant d'abord une action akratique, c'est-à-dire contraire à ce qu'ils jugeaient préférable de faire, puis réalisant une action de direction opposée. L'analyse de leur processus de décision a montré que leur action akratique, quoiqu'irrationnelle, leur permit de retrouver une cohérence avec leur système de valeurs. En matière de management, une telle situation est très problématique, d'autant qu'éviter l'*akrasia* semble moins dépendre de la qualité de l'environnement professionnel que du caractère de la personne.

Par **Alain ANQUETIL**, CENTRE DE RECHERCHE EN ÉPISTÉMOLOGIE APPLIQUÉE - ÉCOLE POLYTECHNIQUE - PROFESSEUR CHERCHEUR ASSOCIÉ À L'ESSCA - ÉCOLE SUPÉRIEURE DES SCIENCES COMMERCIALES D'ANGERS

On considère généralement qu'une personne travaillant au sein de son entreprise dans un environnement corrompu se trouve devant trois options possibles : se soumettre, donc accepter d'agir contrairement à ses valeurs ; essayer d'améliorer les choses ; partir.

La première option s'inscrit dans un domaine qui a été très étudié par les psychologues sociaux : celui de la soumission à l'autorité. Jean Moussé [2001] (1) plaide pour la deuxième option. Mais il souligne que la personne ne peut généralement supprimer la situation dans laquelle

elle se trouve « embarquée » ; elle peut seulement œuvrer pour « un peu moins d'obscurité, un peu plus de vérité, de liberté, de respect d'autrui » [pp.111-112].

Reste la troisième option : quitter l'entreprise. Si elle permet à la personne vertueuse de ne pas se trouver en position d'agir à l'encontre de ses valeurs, elle a beaucoup de chances d'être une voie sans issue. Car, comme le demande Jean Moussé, que fera-t-elle si elle retrouve la même situation dans de nouvelles fonctions ? Démissionner impliquera sans doute alors pour elle de changer de métier.

Un récent travail de recherche a permis d'étudier des cas où ces trois options ont toutes été retenues par des cadres d'entreprise vertueux confrontés à une seule et même

(1) *Éthique des affaires : Liberté, responsabilité*. Paris : Dunod.

situation de corruption (2). Leur histoire peut être résumée à travers le cas de Monsieur S., cadre supérieur dans une entreprise de taille moyenne et mandataire social d'une de ses filiales. Bien qu'il puisse être rangé dans la catégorie des personnes vertueuses, il travaille dans un environnement corrompu, mais sans s'impliquer personnellement dans la corruption. Dans cette situation, Monsieur S. accomplit d'abord une action A incohérente avec ses valeurs, puis, plusieurs mois plus tard, une action A\*, cohérente avec ses valeurs. L'action A est le fait de ne pas sanctionner une malversation commise par un salarié de la filiale dont il est mandataire social. L'action A\* est la démission de Monsieur S.

Quels sont les facteurs qui, au vu du récit de Monsieur S., pourraient rendre compte de ces décisions contradictoires ? Monsieur S. parle de deux « logiques » et d'un « virage ». C'est dans le cadre de la première logique qu'il omet de sanctionner une malversation. Sa nomination à la présidence, encore toute récente, n'est pas exempte d'ambiguïtés : Monsieur S. ne touche aucune rémunération pour sa fonction de mandataire social ; l'ancien PDG reste salarié de la filiale et demeure, aux yeux du personnel, son véritable dirigeant ; et surtout cette nomination s'inscrit sur le fond de l'amitié qu'entretient S. avec le principal actionnaire du groupe. Celui-ci l'a investi d'une mission (d'ailleurs peu spécifiée) de mise en place d'un mode de gestion plus rigoureux de la filiale. Monsieur S. constate rapidement l'ampleur des anomalies dans le fonctionnement de cette filiale et, plus largement, du groupe. Il prend l'initiative d'élaborer un plan de restructuration général qui est, pour lui, une manière d'éviter l'affrontement avec le réseau de corrompus qui l'entoure. La stratégie de S. est d'utiliser ses liens d'amitié et de confiance avec l'actionnaire pour que celui-ci prenne les mesures que lui-même ne se sent pas en mesure de prendre compte tenu de l'ambiguïté de sa situation. C'est dans ce contexte qu'il ne sanctionne pas une malversation grave dans sa filiale (il s'agit de son action A), alors qu'il est de sa responsabilité de le faire. La sanction viendra en quelque sorte à son heure, lorsque le plan de restructuration qu'il propose, et qu'il ne doute pas de voir accepté par son ami actionnaire, sera mis en œuvre.

Mais, à sa grande surprise, son ami ne souscrit ni à ce plan, ni à l'idée même d'un quelconque plan de struc-

turation. Son refus n'est pas absolument catégorique : il est plutôt l'expression molle d'une préférence pour le statu quo. Or, pour S., le *statu quo* est la pire des solutions. Non seulement, cette option ne peut que conduire la filiale et le groupe à la catastrophe mais, en outre, elle est incohérente avec la mission de mise en place d'une gestion rigoureuse dont S. croyait avoir été investi. Là se situe le « virage », c'est-à-dire le passage d'une logique à une autre et un changement complet de perspective sur sa situation objective. Dans la première logique, S. était dans une situation psychologique cohérente par rapport à son choix initial, à ses fins et à ses valeurs. Dans la seconde logique, celle qui suit le virage, il se trouve dans l'obligation de choisir entre trois options : accepter le statu quo ; agir conformément à ses responsabilités de mandataire social ; ou partir. Il choisit la troisième option et démissionne (action A\*).

La thèse exposée dans cet article est que les actions A et A\*, accomplies par Monsieur S., se situent au commencement et à la fin d'un processus psychologique unique. Ce processus comprend trois étapes (cf. figure 1). La première est l'action A, dont la caractéristique est d'être akratique (le mot *akrasia*, qui signifie étymologiquement « absence d'un certain type de puissance », a pour contraire l'*enkrateia*, la force de caractère, la maîtrise de soi). L'hypothèse que l'action A est akratique signifie qu'elle est intentionnelle, mais que la personne juge meilleur d'accomplir une autre action, B. La seconde étape est un processus de rumination par lequel des pensées répétitives surgissent inopinément à la conscience de la personne, signe qu'un but ou une valeur, important pour elle, est menacé. La troisième étape est une action « contre-akratique » A\*, qui réfute l'action A et clôt le processus de rumination.

Le but de cet article est de montrer l'intérêt du concept d'*akrasia* pour rendre compte de situations dans lesquelles des cadres agissent contre leurs valeurs. Je commencerai par préciser les contours du concept d'*akrasia* ainsi que quelques-unes des questions qu'il soulève dans le domaine philosophique, où il donne lieu à de nombreux débats. Je développerai ensuite la façon dont ce concept a été appliqué aux cas évoqués ci-dessus. Je soutiendrai notamment que l'action akratique peut offrir à une personne vertueuse un moyen d'atteindre ce qu'elle juge être un bien, quitte à aller dans un premier temps



Figure 1 : Modèle explicatif

(2) Thèse de doctorat en sciences cognitives sur le thème : « Dilemmes éthiques en entreprise : le rôle de la faiblesse de la volonté dans la

décision des cadres », effectuée au CREA (École Polytechnique) et soutenue en 2003.

L'action akratique *est intentionnelle et libre* : la personne *n'ignore pas* qu'elle est en train d'accomplir l'option qu'elle ne juge pas la meilleure alors qu'elle a la *capacité* d'accomplir la meilleure option.

à l'encontre de ses propres valeurs. Dans la dernière section, je discuterai du problème posé par le phénomène de l'akrasia dans le domaine du management, en soulignant principalement l'importance du caractère de la personne.

---

## L'AKRASIA

---

### Définition

Dans la vie courante, il arrive fréquemment qu'une personne agisse à l'encontre de son devoir. La lutte intérieure que livre Médée, telle qu'Ovide la décrit dans ses *Métamorphoses*, en est un exemple classique. Médée sent naître en elle son amour pour Jason, une flamme qu'elle

le juge déraisonnable. Elle perçoit clairement ce qu'il est bon de faire dans sa situation et y donne son assentiment. Mais cet assentiment ne suffit pas à la détourner effectivement de ce qu'elle juge être un mal. « *La passion me conseille une chose* », se dit-elle, « *la raison une autre. Je vois le bien et je l'approuve, et c'est au mal que je me laisse entraîner* » [Livre VII, pp. 314-315] (3).

Cette dernière phrase définit à peu près l'akrasia. Faire preuve d'akrasia, ou agir de façon akratique, c'est agir à l'encontre de son meilleur jugement, c'est-à-dire du jugement qu'une autre ligne de conduite est meilleure - cette option n'étant pas nécessairement meilleure sur le plan moral. Donald Davidson en donne une définition formelle : « *En faisant x un agent agit de manière akratique (4) si et seulement si : a) l'agent fait x intentionnellement ; b) l'agent croit qu'il y a une autre action possible y*

---

(3) Trad. J. Chamonard. Paris : Garnier [1936].

(4) Davidson dit « *incontinent* », qui est synonyme.

à sa portée ; et c) l'agent juge que, tout bien considéré, il serait meilleur de faire y que de faire x » [1970, p.38] (5). Selon cette définition, l'action contraire au meilleur jugement est intentionnelle et libre. Ceci signifie que la personne n'ignore pas qu'elle est en train d'accomplir l'option qu'elle ne juge pas la meilleure et qu'elle a la capacité d'accomplir la meilleure option. Ces deux critères permettent aussi de distinguer l'akrasia d'autres formes de défaillances dans la production d'une action (6).

Est-il possible d'agir contre son meilleur jugement ?

La question de la possibilité de l'akrasia a engendré plusieurs formes de scepticisme car l'akrasia menace certaines conceptions de l'action.

Le premier scepticisme se trouve dans la doctrine socratique selon laquelle il est impossible qu'une personne agisse volontairement contre ce qu'elle sait être son propre bien. Cela signifie que, si une personne évalue une chose comme bonne ou juge que cette action devrait être accomplie, elle ne pourra pas accomplir une

#### L'AKRASIA SELON ARISTOTE

La conception d'Aristote, exposée pour l'essentiel au Livre VII de l'*Éthique à Nicomaque*, repose sur le syllogisme pratique, un raisonnement dont la conclusion est une action. Celui-ci comprend deux prémisses : une majeure, qui affirme ce qui est souhaitable, et une mineure, qui affirme que quelque chose permet de réaliser ce qui est souhaitable.

L'individu akratique a deux syllogismes présents à l'esprit, par exemple S1 et S2 :

S1	S2
Il faut fuir ce qui est doux.	Tout ce qui est doux est agréable.
Ceci est doux.	Ceci est doux.
Donc, il faut fuir ceci.	Donc, ceci est agréable.

La personne akratique agit conformément au jugement de S2 au lieu de suivre le jugement conforme à la droite règle qu'il faut fuir ce qui est doux. L'explication vient qu'un désir s'ajoute à sa perception que « Ceci est doux » et la détourne de S1 au profit de S2. Or, comme le dit Hare, « ce que nous faisons dépend de cette prémisse factuelle. Elle constitue le dernier maillon dans la chaîne conduisant à l'action » [1992, p.1305]. Cette forme d'ignorance, relative à la mineure, permet à Aristote de conclure que Socrate avait raison quand il affirmait que nul n'agit contre la connaissance du bien.

action allant à l'encontre de son évaluation ou de son jugement, sauf par ignorance. La célèbre affirmation de Socrate que nul ne peut commettre le mal volontairement en découle directement (cf. aussi l'encadré 1). Mais il est possible d'opposer à Socrate que connaître le bien n'implique pas nécessairement de le faire. L'expérience montre qu'il est possible, sans y être contraint, d'agir intentionnellement contre le bien ou en vue du mal.

Une autre forme de scepticisme vient de l'idée qu'il existe une connexion étroite entre le jugement et l'action. Autrement dit, l'action découle nécessairement de ses antécédents psychologiques (désirs, croyances, valeurs, jugements...), sauf s'ils sont défaillants. Pour Richard Hare [1992] (7), par exemple, juger que je devrais faire y revient à me donner à moi-même l'ordre de faire y. Dans la mesure où tout jugement est prescriptif, en ce sens, il est impossible d'agir à son encontre. Pour Hare, l'akrasia est donc impossible. De son côté, Davidson considère qu'il existe un lien causal entre le jugement et l'action mais, à l'inverse de Hare, il soutient que l'akrasia est possible (cf. encadré 2).

La thèse généralement admise aujourd'hui est que l'akrasia est possible, voire très répandue. Elle est liée à l'idée que juger une chose désirable n'implique pas nécessairement de vouloir faire cette chose.

#### L'explication de l'akrasia

Sachant qu'une personne akratique dispose de capacités intellectuelles, perceptuelles et émotionnelles normales, comment expliquer qu'elle choisisse l'option akratique

(5) How is weakness of the will possible ? In D. DAVIDSON [1980], *Essays on actions and events*, Oxford : Oxford University Press. Trad. P. Engel, dans *Actions et événements* (pp.37-65), Paris, PUF [1993].

(6) Pour distinguer l'akrasia de la compulsion, Gary Watson [1977] propose l'exemple d'une personne qui boit de l'alcool alors qu'elle juge qu'elle ne le devrait pas. A-t-elle accompli une action akratique ou a-t-elle agi compulsivement ? Elle a accompli une action akratique si elle a agi à l'encontre de son jugement (« ne pas boire ») et si elle était capable de résister à son désir de boire. Elle a agi de façon compulsive si elle a agi à l'encontre de son jugement et si elle n'était pas capable de résister à son désir. Parmi les autres déficiences se trouvent la faiblesse de la volonté, habituellement confondue avec l'akrasia mais qui, au sens strict, désigne une incapacité à persister dans ses résolutions [Holton 2003, p.39] ; l'obstination, qui conduit la personne à persister dans sa résolution alors qu'elle a de bonnes raisons de la réviser ; la tendance à différer à plus tard ce que l'on juge préférable de faire maintenant ; ou encore l'acédie, qui paralyse la personne « du fait d'un défaut absolu de motivation » [Stroud & Tappolet 2003, p.1]. Quant aux cas de révision du jugement, ils ne font pas partie de l'akrasia : bien que le sujet ait pu juger que y était une meilleure option que x, il a pu changer d'avis et faire x. Son action x n'est alors pas akratique. WATSON, G. [1977]. Skepticism about weakness of will. *Philosophical Review*, 86, 316-339; HOLTON, R. [2003]. How is strength of will possible ? In S. STROUD & C. TAPPOLET [Eds] [2003], *Weakness of will and practical irrationality* (pp.39-67), Oxford University Press; Stroud, S. & Tappolet, C. [2003], Introduction, *op. cit.*

(7) Weakness of Will. In L. BECKER (Éd.), *Encyclopedia of Ethics* (pp.1304-1307), New York, Garland Publishing Inc.

## L'EXPLICATION DE LA POSSIBILITÉ DE L'AKRASIA SELON DONALD DAVIDSON (1970)

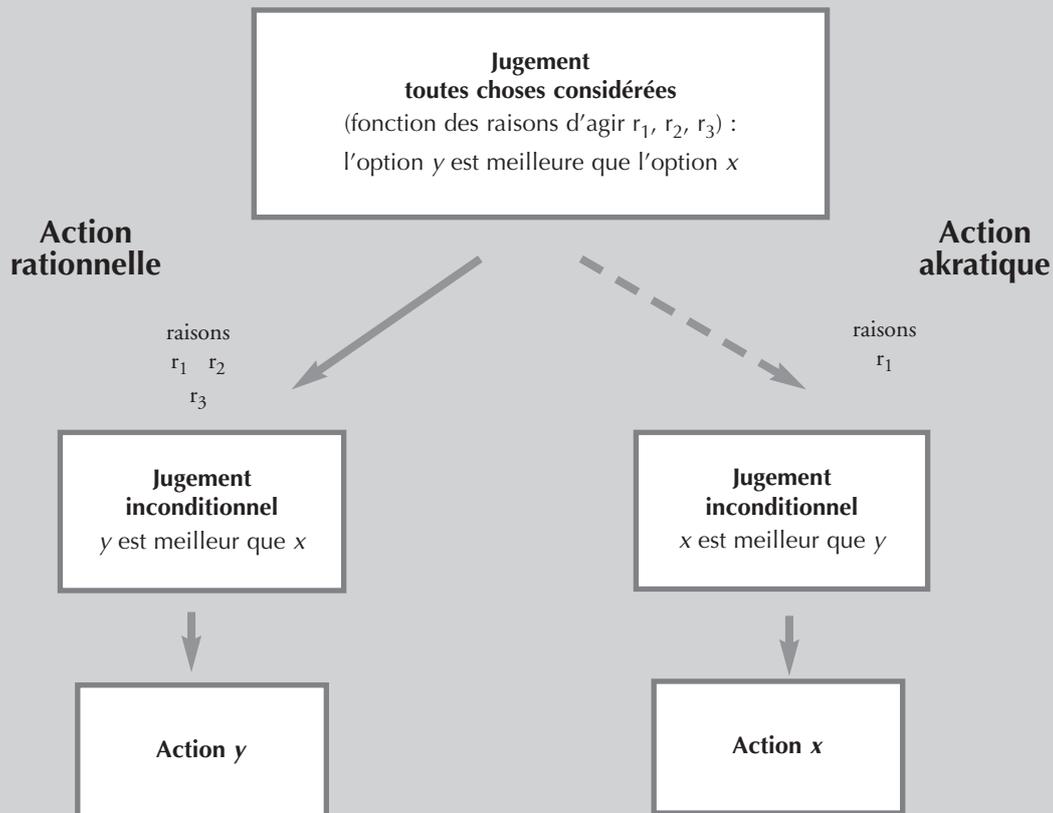


Figure 4

Au cours de sa délibération, la personne envisage les raisons d'agir ( $r_1$ ,  $r_2$ ,  $r_3$ , par exemple, le désir de boire de l'alcool, le devoir de rester sobre pour travailler, le devoir de préserver sa santé) en faveur ou en défaveur des options qui s'offrent à elle,  $x$  et  $y$ . Elle conclut que  $y$  est meilleur que  $x$ , un jugement « toutes choses considérées » car relatif aux raisons  $r_1$ ,  $r_2$ ,  $r_3$ . Ce jugement clôt la délibération mais il ne suffit pas, pour Davidson, à déclencher l'action. Pour ce faire, la personne doit former un jugement « inconditionnel », qui n'est rien d'autre qu'une intention d'agir.

Le schéma présente deux cas :

– côté gauche : la personne, rationnelle, forme un jugement inconditionnel (ne pas boire d'alcool)

conforme à son jugement toutes choses considérées. – côté droit : la personne, akratique, ne parvient pas à s'en tenir à son meilleur jugement toutes choses considérées ; son jugement inconditionnel est en désaccord avec ce dernier. L'origine de cette défaillance est à trouver dans la raison  $r_1$  (le désir de boire de l'alcool) qui cause seule l'action  $x$  (boire de l'alcool).

La personne akratique agit pour une partie de la totalité des raisons qui sont considérées dans la formation de son jugement toutes choses considérées. Elle viole le principe de rationalité suivant lequel il faut accomplir l'action jugée la meilleure sur la base de toutes les raisons pertinentes disponibles. C'est pourquoi son action est irrationnelle.

au détriment de l'option jugée la meilleure, se causant de ce fait un tort à elle-même ?

Davidson avance l'hypothèse d'un « compartimentage mental » de la personne akratique, c'est-à-dire de « l'existence de deux départements autonomes de

*l'esprit, l'un qui trouve qu'une certaine ligne de conduite est, tout bien considéré, la meilleure, et un autre qui pousse à une autre ligne de conduite »* [1982, p.36] (8). Un manque de maîtrise de soi est également invoqué. Mais ce sont les phénomènes

(8) Paradoxes of irrationality. In R. WOLLHEIM & J. HOPKINS (Eds), *Philosophical essays on Freud* (pp.289-305), Cambridge : Cambridge

University Press. Trad. P. Engel, in *Paradoxes de l'irrationalité* (pp.21-43), Combas, Éditions de l'Éclat.

« *La passion me conseille une chose, la raison une autre. Je vois le bien et je l'approuve, et c'est au mal que je me laisse entraîner* »  
Médée tuant ses enfants, Vase grec.

attentionnels qui constituent l'explication la plus fréquente de l'akrasia. L'idée est que l'attention de la personne est attirée par l'option akratique et non par l'option qu'elle juge la meilleure, soit parce que la première est saillante, soit parce que la seconde ne l'est pas assez. Par exemple, la proximité immédiate d'un gain peut capturer l'attention de la personne alors qu'elle juge meilleur d'attendre pour obtenir un gain supérieur dans le futur (9). L'option akratique peut également être plus facile à accomplir car plus liée à des habitudes de comportement fortement ancrées chez la personne. De plus, elle peut être favorisée par le contexte social ; ainsi, malgré une divergence entre ses propres valeurs et celles d'un dirigeant charismatique, la personne peut adopter une attitude contraire à son jugement mais conforme aux valeurs du dirigeant (10). Les émotions peuvent aussi diriger l'attention de la personne vers une partie des raisons pesées dans la formation de son meilleur jugement et la conduire à agir de façon akratique (11).

(9) Cf. AINSLIE, G. [2001]. *Breakdown of will*, Cambridge, Cambridge University Press.

(10) Cf. RORTY, A. O. [1980a]. *Akrasia and conflict*. *Inquiry*, 22, 193-212.

## LE MODÈLE EXPLICATIF

J'en viens maintenant à la façon dont l'akrasia a été appliquée aux situations du type de celle connue par Monsieur S. Le modèle proposé vise à rendre compte du rapport entre les deux actions opposées, A et A\*.

### Résultats de l'analyse empirique

Quatre entretiens sur les dix-neuf réalisés dans le cadre d'une enquête de terrain sont à l'origine des hypothèses exposées (cf. encadré 3) (12). Les thèmes abordés par ces personnes ont apporté des éclairages sur la nature de leurs actions A et A\*. Les principaux thèmes sont liés à la situation : manipulation, autorité avec laquelle la personne est en relation, ambiguïté, révélation. Ajoutés aux thèmes décrivant les réactions des personnes (principes d'action, surprise, désagréments, dilemme, solitu-

(11) Cf. DE SOUSA, R. [1987]. *The rationality of emotion*, Cambridge, The MIT Press.

(12) Monsieur S, ainsi que Messieurs T et R, dont les cas sont présentés plus loin, sont trois de ces quatre personnes.

de), ils traduisent leur effort pour donner un sens à leur situation et renvoient à l'explication attentionnelle de l'akrasia qui vient d'être évoquée.

Le tableau suivant présente les dix premiers thèmes moraux. À l'exception du thème de l'intérêt de l'entreprise, tous pourraient relever d'un contexte de relations personnelles ou amicales. L'ambiguïté de la situation vient justement de ce que les personnes sont prises, à l'instar de Monsieur S., dans deux registres de relations : l'un concernant leur relation personnelle avec une autorité (leur supérieur hiérarchique) ; l'autre leur rapport avec l'entreprise.

Thèmes	Nombre de citations	
1 Vérité, transparence	33	11%
2 Intérêt de l'entreprise	24	8%
3 Confiance	21	7%
4 Devoir moral	21	7%
5 Prudence	21	7%
6 Loyauté	18	6%
7 Respect de la loi	17	5%
8 Amitié	17	5%
9 Égoïsme	14	4%
10 Revanche, vengeance	13	4%
	<b>199</b>	<b>64%</b>
Autres thèmes	116	36%
	<b>315</b>	<b>100%</b>

Tableau 1

Il est instructif de classer ces dix thèmes en deux catégories : ceux qui parlent en faveur de l'action akratique A et ceux qui parlent en faveur de l'action contre-akratique A\*.

Action A	Action A*
Intérêt de l'entreprise	Vérité
Confiance	Devoir moral
Loyauté	Prudence
Amitié	Respect de la loi
	Égoïsme
	Revanche

Tableau 2

Les thèmes moraux liés à l'action akratique A se rapportent aux deux registres de relations évoqués ci-dessus : l'intérêt de l'entreprise d'une part, l'amitié, la confiance et la loyauté d'autre part. L'amitié et la prudence renvoient à deux vertus de directions opposées (13). L'amitié est orientée vers la

(13) Je n'aborde pas ici la question de savoir quel type d'amitié peut être considéré comme une vertu.

relation avec l'autorité, alors que la prudence est dirigée vers la personne elle-même. L'une des personnes interviewées souligne cette opposition. Avant et au moment de l'action A dominant « les valeurs de fidélité à une société, à un travail, à des hommes », en particulier la loyauté envers son supérieur. Après avoir constaté la trahison de ce dernier à son égard, donc la violation des valeurs de fidélité qu'elle réalisait jusque-là, elle affirme : « je n'ai pas pensé assez à moi », et agit de façon prudente en faisant A\*.

Lorsque les personnes interviewées évoquent leur action akratique A, elles soulignent d'emblée leur naïveté. La prudence est absente de leurs propos (à l'exception du cas de Monsieur T. évoqué ci-dessous). Ceci renvoie au lien particulier qu'entretient la prudence avec l'akrasia. Aristote définit l'homme prudent comme celui qui est « capable de délibérer sur ce qui est bon et avantageux pour lui-même » (14), ce qui suppose qu'il sache discerner ce qu'est son intérêt véritable dans une situation donnée. Posséder cette vertu permet de préserver son avenir, de prendre en compte ses désirs futurs avant d'agir. Elle est nécessaire à l'homme vertueux pour qu'il puisse réaliser ses vertus. Or, l'homme akratique ne possède pas la prudence car, s'il est vrai qu'il vise son propre bien comme l'homme prudent, il s'en distingue en agissant à l'encontre de ce bien.

Le récit de Monsieur T. illustre l'importance de la prudence. Il est une sorte de contre-exemple aux cas des trois autres personnes du corpus. Dans un environnement qui, à l'image de celui de Monsieur S., le presse d'accomplir une action akratique, il fait preuve de force de volonté en usant d'habileté et de ruse.

Monsieur T. se trouve face au problème suivant, qui lui est « exposé » par un intermédiaire : il n'obtiendra un marché qu'à la condition de verser une commission au responsable de l'entreprise cliente. Ce marché représente un pourcentage significatif du chiffre d'affaires de son entreprise. Le montant de la commission est à l'ave-

nant. Après s'être assuré de la véracité de certains faits, Monsieur T. délibère, seul. Il ne veut pas tremper dans cette opération qu'on lui propose de diriger personnellement. Ses motivations sont doubles : refuser la corruption (et même, si possible, lutter contre elle) et « dormir tranquille ». Mais, parce que ces exigences sont difficiles à concilier, il lui faut prévoir comment pourra évoluer sa propre situation et comment il lui sera possible de préserver son propre bien. Il lui faut donc être prudent.

Monsieur T. en réfère à son président. Celui-ci donne un ordre clair : il faut refuser cette opération. Mais cet ordre doit rester confidentiel. Qui plus est, il ne dit rien sur la manière d'agir. Comment faire pratiquement ? Monsieur T. comprend qu'une seule solution s'offre à lui : il jouera le jeu du client, se comportant comme s'il

(14) *Éthique à Nicomaque*, Trad. J. Tricot, Paris, Vrin [1990], 1140a25-28, p284.

acceptait ses conditions. Donc il proposera effectivement une offre – mais, pour éviter de tremper dans la corruption, cette offre sera telle que le client sera dans l'impossibilité de la retenir. Naturellement, cette option placera Monsieur T. dans une situation psychologiquement difficile. En plus de la prudence, qui lui permettra de préserver sa situation professionnelle, ses valeurs et celles de son entreprise, il devra donc faire preuve d'une grande habileté et même de ruse. Je reviendrai à la fin de l'article sur les questions posées par ce cas.

L'action A est akratique

La première thèse du modèle proposé est que l'action A est akratique. Elle repose sur la conception de l'akrasia proposée par les philosophes Philip Pettit et Michael Smith [1993] (15). Selon eux, l'akrasia est liée à la possibilité d'une faille entre ce que les personnes jugent désirable à la suite de leur délibération et ce qu'elles désirent effectivement.

Ces auteurs établissent une relation entre l'espace des valeurs d'une personne et l'espace de ses options de choix. Une action B est rationnelle lorsqu'il y a résonance entre juger que B est désirable et désirer faire B. Dans ce cas, un même ensemble de valeurs W conduit la personne à juger que B est désirable, et à désirer et choisir de faire B (figure 2).

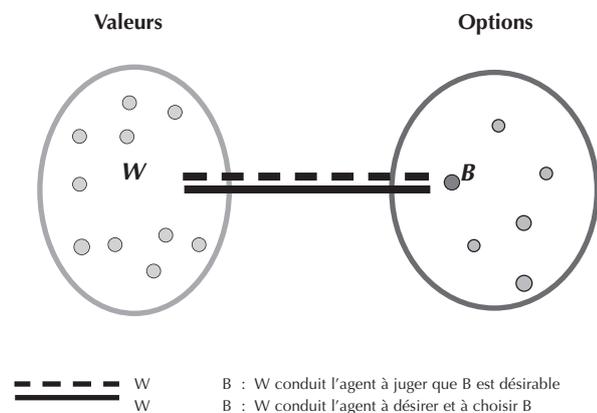


Figure 2 : Représentation de l'action rationnelle [d'après Pettit et Smith 1993]

Mais il se peut qu'il n'y ait pas résonance entre juger et désirer. Reprenons le cas de Monsieur S. Au sein de son système de valeurs se trouve un ensemble W de valeurs qui le conduit à juger que l'action B (« sanctionner l'auteur des malversations ») est désirable. Les valeurs comprises dans W sont le respect de son rôle de mandataire social, le respect de la loi, la sécurité, la protection de sa famille. Un autre ensemble de valeurs, X, comprend la survie de l'entreprise, le respect de la volonté de l'actionnaire, l'amitié avec l'actionnaire, la réussite professionnelle. L'ensemble X conduit Monsieur S. à désirer

faire l'action A : « ne pas sanctionner l'auteur des malversations ».

Or, un désaccord s'est produit chez Monsieur S. entre son jugement que l'option B est désirable et son désir de réaliser cette option. Son action A est akratique car il désire faire A sur la base de l'ensemble X, bien qu'il juge désirable d'accomplir l'action B sur la base de l'ensemble W. L'action A manifeste une dissonance entre le jugement et le désir, un cas que Pettit et Smith appellent « choix d'une mauvaise option pour les mauvaises raisons délibératives » (figure 3).

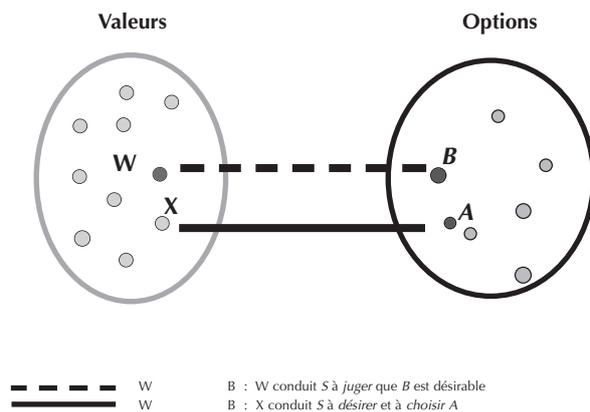


Figure 3 : Représentation de l'action akratique [d'après Pettit et Smith 1993]

Les valeurs de X aussi bien que celles de W auraient dû conduire Monsieur S. à juger que B était désirable et à désirer faire B. Pourquoi ces valeurs ont-elles été scindées en deux ensembles ayant des effets différents ? L'explication la plus plausible vient de l'influence du contexte. Le contexte a favorisé le regroupement des valeurs qui composent l'ensemble X, qui sont plus liées au contexte, donc plus saillantes, que les valeurs de l'ensemble W. Elles renvoient aussi plus directement aux buts professionnels de Monsieur S.

L'action A est à l'origine d'un processus de rumination qui s'achève par une action contre-akratique A\*

L'analyse empirique a montré que l'action A était suivie d'une période difficile, caractérisée par l'insatisfaction, le doute, l'inquiétude, un sentiment d'isolement ou de menace. Ces caractéristiques suggèrent que les personnes en question sont entrées dans une rumination. La rumination est un processus ayant un début et une (possible) fin, qui s'étend sur une longue période de temps et comprend des pensées conscientes récurrentes,

(15) *Practical unreason*. Mind, 102, 53-80.

souvent envahissantes, survenant de façon inopinée. Selon les psychologues Martin et Tesser [1989, 1996] (16), elles sont étroitement liées à un but visé par le sujet, auquel il attribue de la valeur et qu'il n'a pas réussi à atteindre. Le meilleur moyen de faire cesser la rumination est d'atteindre ce but, mais les personnes qui ruminent n'ont pas toujours conscience du but en question.

Dans le cas de Monsieur S., la non-sanction des malversations (l'action A) est à l'origine de la rumination. Il est remarquable que S. ne donne aucune description de son intention de ne pas sanctionner la fraude constatée, mais qu'il dise seulement : « *Je supporte* », avant d'ajouter qu'il aurait dû prendre des sanctions. Ce silence renforce l'idée que son action akratique a eu pour effet de rendre manifeste une situation contraire à ses valeurs, lui donnant ainsi un point d'appui pour réfléchir au sens de sa situation et délibérer.

Monsieur S. est sorti de cette situation après avoir constaté que tout effort pour convaincre son ami et principal actionnaire serait voué à l'échec. Ce dernier, prisonnier du système de corruption qu'il avait lui-même bâti, ne voulait pas voir la réalité en face. Son attitude irrationnelle, en plus de la cupidité et de la mauvaise foi des autres actionnaires, ont constitué pour S. les faits déclencheurs de sa décision de quitter l'entreprise. Ces faits l'ont amené à adopter en peu de temps une perspective complètement différente sur sa situation. Alors qu'il se percevait comme un ami de l'actionnaire cherchant à trouver des remèdes pour améliorer la situation de l'entreprise, il a soudain compris que les autres le percevaient comme un homme de paille chargé d'assumer et de masquer leurs malversations. Finalement, sa rumination, commencée par l'action A, s'est achevée par une action de sens contraire, sa démission (l'action A\*).

Un autre exemple, celui de Monsieur R., illustre de façon plus spectaculaire le caractère soudain du changement de perspective au moment de l'action A\*. Monsieur R. accepte une promotion au sein de son département, qu'il sait largement corrompu, et alors même qu'il affirmait clairement refuser de travailler dans un environnement où ses valeurs risqueraient d'être violées. Cette acceptation contraire à ses valeurs correspond à l'action akratique A. Quelques temps après, son supérieur, lui aussi corrompu, lui propose de nouveau une promotion. R. interprète cette proposition comme une

tentative de compromission et la refuse sur-le-champ (action A\*). Son refus conduira à son licenciement.

Pourquoi Monsieur R. ne refuse-t-il pas la première promotion puisqu'il refuse la seconde – sachant qu'aucun fait significatif n'était venu modifier entre-temps son environnement ? Selon ses propos, il fait une sorte de pari en acceptant la première promotion, un pari qui repose sur sa croyance qu'il est possible de côtoyer des corrompus en préservant ses valeurs et de s'entendre avec eux sur la poursuite de l'intérêt de l'entreprise. Monsieur R. le dit clairement : « Si l'on a suffisamment de champ pour travailler selon ses règles, pourquoi pas ? » Il convient d'ajouter également que sa loyauté envers son supérieur conférait à l'option « sortie de la situation » – ou « exit », selon les termes d'Albert Hirschman [1972] (17) – un coût particulièrement élevé qui jouait en faveur du choix de A (18).

Pourquoi Monsieur R. ne fait-il pas le même pari à l'occasion de la seconde proposition de promotion ? Selon lui, cette seconde proposition impliquait une augmentation de salaire sans s'accompagner d'un rehaussement de ses responsabilités, un fait qui n'apparaissait pas dans le premier cas. Mais ce fait justifiait-il à lui seul de refuser brutalement la seconde proposition ? Même pris au dépourvu, Monsieur R. disposait d'une gamme variée d'options, ne serait-ce que celle de demander à réfléchir. Bien sûr, il a pu considérer que, dans sa situation, il irait « forcément d'une façon ou d'une autre à l'échec », comme il le dit après coup, s'apercevant ainsi sa loyauté envers son supérieur et laissant place à l'option « exit ». Ce qui paraît toutefois essentiel pour comprendre sa réaction est sa remarque, plusieurs fois répétée, que travailler honnêtement dans cet environnement corrompu était un pari perdu d'avance. Mais si le pari était perdu d'avance, pourquoi a-t-il accepté la première promotion ?

Selon le modèle explicatif que je propose, la première acceptation a rendu manifeste à Monsieur R. une situation de violation de ses valeurs. Cette action akratique a déclenché une rumination qui l'a rendu sensible à tout stimulus allant à leur rencontre. La seconde proposition de promotion a été ce stimulus crucial : en la refusant, R. y a réagi spontanément, changeant immédiatement de perspective et modifiant du même coup la perception qu'avait de lui son supérieur. Mais R. retrouvait ainsi une situation de cohérence avec ses valeurs.

(16) Toward a motivational and structural theory of ruminative thought. In J.S. ULEMAN & J.A. BARGH (Eds) [1989], *Unintended Thought* (pp.306-326), New York : Guilford Press ; Some ruminative thoughts. In R.S. WYER Jr. (Ed.), *Ruminative thoughts : Advances in social cognition* [1996] (Vol. 9, pp.1-47), Mahwah, NJ : Erlbaum.

(17) HIRSCHMAN, A.O. [1972]. *Exit, voice and loyalty : Responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press.

(18) « *Cela me coûtait* », dit R., « *pas en termes financiers, mais par rapport au champ d'intervention que mon supérieur me donnait, au fait qu'il*

*m'intégrait. Bref, il y avait une reconnaissance sociale* ». De façon compatible avec sa loyauté envers son supérieur, Monsieur R. retient une option de type « *Voice* » sous la forme d'une formule de mise en garde qu'il répète « *à tout bout de champ* » à ses principaux interlocuteurs : « *Je suis d'accord pour m'intégrer, à condition de ne pas compromettre mes valeurs* ».

(19) Notamment David Pears [1984], qui s'intéresse à la formation irrationnelle d'une croyance contraire aux faits, croyance qui favorise une action akratique ultérieure [*Motivated irrationality*, Oxford : Clarendon Press, pp.52-53].

Certains philosophes évoquent, à propos de l'akrasia, les théories de la dissonance cognitive (19). Celle-ci se caractérise par un désaccord entre des cognitions, c'est-à-dire des éléments de connaissance tels que des croyances. Elle est source d'un état de tension que l'individu s'efforce de réduire en ajustant ses cognitions actuelles ou en ajoutant de nouvelles cognitions. Dans les cas présentés, un état de dissonance pouvait être induit de la situation de « fait accompli » dans laquelle se trouvaient S. et R., ainsi que de la divergence de leurs croyances et valeurs avec celles des personnes clés composant leur environnement professionnel [Festinger et Alonson 1960] (20). L'action akratique A serait alors le résultat d'un ajustement de leurs croyances relatives à leur situation et à leur conflit d'opinions, ajustement visant à réduire leur dissonance. Pour soulager leur état de tension, S. et R. auraient considéré que, somme toute, leur situation n'était pas aussi désagréable qu'ils l'avaient cru au premier abord et que leur désaccord avec les personnes clés n'était pas si cruciaux - et ces croyances les auraient conduits à faire A. Cette interprétation n'est pas incompatible avec le modèle explicatif proposé. L'akrasia manifestée par l'action A pourrait en effet être dérivée d'une irrationalité dans la formation de croyances antérieures.

Une autre source de dissonance cognitive se situe dans la décision prise. Ainsi, l'action akratique A, accomplie par S. et R., serait la source d'un désaccord entre plusieurs cognitions : d'une part la connaissance des aspects négatifs de l'option choisie et des aspects positifs des options rejetées lors du choix, d'autre part la connaissance d'avoir accompli A (21). La théorie de la dissonance cognitive prédit par exemple que, pour réduire leur dissonance, les personnes évalueront l'alternative qu'elles ont choisie, en l'occurrence l'action A, comme « légèrement plus attirante qu'[elles] ne l'avaient pensé tout d'abord » (22). Cette prédiction n'est toutefois pas opérante dans le cas de S. et de R. Ceux-ci prennent en effet une autre voie pour réduire leur dissonance, car en faisant A\* ils récusent leur action antérieure A.

---

L'action A est irrationnelle, mais le processus allant de A à A\* est rationnel

Si l'action akratique A semble à coup sûr irrationnelle puisque incohérente avec les valeurs de la personne, la question de sa rationalité peut être considérée à la

lumière des faits qui se sont produits entre A et A\*. La thèse proposée est que l'action A est la source d'un processus qui s'achève par une cohérence de la personne avec ses valeurs. Celle-ci fait paradoxalement un détour par l'akrasia pour atteindre cette cohérence, conférant ainsi à l'action A une aura de rationalité. Ainsi, c'est grâce à son omission (contre ses valeurs) de sanctionner une malversation que Monsieur S. retrouvera plus tard une situation de cohérence avec ses valeurs, comme Monsieur R. après son acceptation (contre ses valeurs) d'une promotion dans un milieu corrompu.

Une action akratique peut-elle être rationnelle ? À la suite de Davidson, on considérerait qu'elle était irrationnelle. Mais plusieurs arguments sont allés dans le sens de sa rationalité. Le premier trouve son origine chez Aristote. Il considère le cas d'une personne folle qui accomplit une action akratique. Sa folie vient de ce qu'elle juge qu'elle doit faire ce qui est mal. Mais dans la mesure où elle accomplit une action akratique (elle agit à l'encontre de son jugement), elle fait en définitive ce qui est bien. Si Aristote rejette le fait qu'une action vertueuse puisse être le produit de deux vices, la folie et l'akrasia, Ogien voit dans cet argument l'idée qu'il peut être avantageux d'être akratique : « *Il peut être bon ou rationnel de cultiver, ou au moins de préserver, nos capacités à être faibles, à agir à l'encontre de notre meilleur jugement, car rien n'exclut la possibilité que certains de nos meilleurs jugements présents ou futurs soient fous, stupides ou irrationnels* » [2003, p.67] (23).

Un autre argument en faveur de la rationalité de l'akrasia est que l'action akratique peut être plus cohérente avec l'ensemble des raisons d'agir de la personne que l'action conforme au meilleur jugement, donc plus rationnelle. Ainsi, il se peut qu'un jugement soit défaillant au sens où il ignore une partie des raisons en présence, mais que l'action soit déterminée d'une manière appropriée par l'ensemble de ces raisons. Autrement dit, bien qu'akratique, l'action peut être rationnelle.

Toutefois, dans la mesure où cette action akratique rationnelle n'est pas supportée par un jugement reflétant « *de façon appropriée notre système global de raisons* » [Audi 1990, p.279] (24), elle ne possède pas le même degré de rationalité que l'action rationnelle conforme à un tel jugement. Qui plus est, il n'est pas concevable qu'une action akratique rationnelle puisse être cultivée par la personne au même titre que, par exemple, une vertu, car cette action témoigne d'un défaut fonda-

---

(20) FESTINGER, L. & ARONSON, E. [1960]. « Éveil et réduction de la dissonance dans les contextes sociaux », article traduit dans C. FAUCHEUX & S. MOSCOVICI (Eds.), *Psychologie sociale et expérimentale* (pp.107-126), Paris : Mouton, 1971

(21) FESTINGER et ARONSON, *op. cit.*, pp.108-109. Cette dissonance est d'autant plus forte que l'écart entre les options disponibles au moment du choix de A est élevé.

(22) *Op. cit.*, p.109.

---

(23) *Le Rasoir de Kant et autres essais de philosophie pratique*, Paris, L'Éclat. Dans cet ouvrage, Ogien présente trois arguments en faveur de la rationalité de l'akrasia.

(24) Weakness of Will and Rational Action. *Australasian Journal of Philosophy*, 68, 270-81.

(25) AUDI, *op. cit.*, p.280.

mental de maîtrise de soi (25). Ceci rejoint la thèse proposée : bien qu'à l'origine d'un processus rationnel, l'action akratique A est irrationnelle.

## UN PROBLÈME POUR LE MANAGEMENT

J'aborde maintenant le problème principal posé selon moi par l'akrasia dans le domaine du management. Le phénomène akratique introduit un facteur d'imprévisibilité, un aléa d'autant plus inattendu, dans les cas présentés ci-dessus, qu'ils concernent des personnes vertueuses. Éliminer ce facteur passe certainement par un environnement professionnel adéquat. Mais ce remède est insuffisant. En vérité, il semble que seul un certain état du caractère de la personne puisse éviter l'akrasia.

### L'imprévisibilité de l'akrasia

L'action akratique A produit une situation psychologiquement instable. La personne se trouve dans un état de cohérence par rapport à son contexte, dont elle respecte les normes, mais dans un état d'incohérence par rapport à l'ensemble de ses valeurs. Dans la mesure où elle fait un pas significatif dans le système de corruption, même si elle ne s'y implique pas directement, elle devient plus sensible à tout événement extérieur ayant rapport à ses valeurs.

Dans les cas étudiés, cette instabilité et la sensibilité qui l'accompagne ouvrent la voie au rétablissement de la cohérence avec le système de valeurs personnel. Mais quelle certitude avons-nous que Messieurs S. et R., après avoir accompli l'action akratique A, ne se seraient pas engagés plus avant dans la corruption ? Paradoxalement, leur caractère vertueux aurait pu les y conduire. Les corrompus, qui étaient, selon les termes employés par ces personnes, « *des manipulateurs psychologiques* », « *hyperastucieux* », ont utilisé S. et R. à cause de leurs vertus. Leurs comportements vertueux servaient leurs intérêts. De plus, S. et R. pensaient agir pour le bien de leur entreprise. C'est ainsi qu'ils auraient pu être amenés, par un chemin vertueux, à passer du côté de la corruption. M. R. l'affirme : « *On peut renoncer. [Mon supérieur] m'a mis en situation, finalement, de lâcher prise, parce que j'avais beaucoup d'intérêt à continuer à travailler avec lui* ». Il semble donc qu'une toute petite variation des caractéristiques d'un événement aurait pu le conduire à agir de nouveau contre ses valeurs. Dans le cas de Monsieur R.,

(26) Sauf Monsieur T. (cf. *supra*).

(27) En agissant au nom de leurs valeurs, leur comportement semble partiellement déterminé par ce que Max Weber [1922] appelle la « rationalité en valeur ». Leur action A\* apparaît dans une certaine mesure

peut-être aurait-il suffi que la seconde proposition de promotion se fût accompagnée d'une contrepartie suffisante. Si R. l'avait acceptée, aurait-on qualifié son action d'akratique ? Il est vraisemblable que non.

L'environnement professionnel a indéniablement compté dans la réalisation de l'action akratique A. L'analyse empirique a montré que les personnes avaient le sentiment d'être isolées dans leur environnement professionnel immédiat et de ne disposer d'aucun moyen de se référer à une autorité supérieure pour transformer leur dilemme individuel en un problème à résoudre pour leur entreprise. Au contraire, elles ont sollicité des conseils amicaux à l'extérieur de l'entreprise (26). Créer un environnement professionnel permettant à un cadre de sortir d'une situation de ce genre semble donc une première réponse à l'akrasia. Mais elle n'est pas suffisante. Car l'un des ressorts de l'akrasia est l'ambiguïté de la situation, dont on a vu qu'elle était marquée par une relation de confiance avec l'autorité et qu'elle laissait croire à la personne que les corrompus travaillaient malgré tout dans l'intérêt de l'entreprise. En réalité, le remède contre l'akrasia semble avant tout dépendre des personnes elles-mêmes, c'est-à-dire de leur caractère.

Dans les situations en question, le bien de l'entreprise reposait sur le caractère de ces personnes puisqu'il leur incombait de lutter seules contre la corruption. Ceci pose la question de l'équilibre entre valeurs personnelles et valeurs de l'entreprise. Avec le recul, il semble qu'il aurait été préférable, du point de vue de l'entreprise, que les personnes eussent agi au nom de leurs valeurs au moment de l'action akratique A et qu'au moment de l'action contre-akratique A\* elles n'eussent pas agi au nom de leurs valeurs. Car leur action A\* les conduisait à partir alors qu'il aurait vraisemblablement été de l'intérêt de l'entreprise qu'elles continuassent à y travailler (27).

### L'importance des vertus exécutives

Si les personnes évoquées précédemment étaient vertueuses, pourquoi leurs vertus ne les ont-elles pas conduites à éviter d'accomplir l'action akratique A ? Rappelons tout d'abord que l'action A n'était pas l'action qu'elles jugeaient la meilleure. Monsieur S., par exemple, jugeait meilleur de sanctionner la fraude. Ses vertus sont donc intervenues dans la production de son jugement, mais elles n'ont pas empêché que quelque chose fasse défaut entre son jugement et son action.

indifférente à ses conséquences pour leur entreprise. Elle possède également une forme de valeur intrinsèque pour ces personnes, car elle est le moyen d'affirmer leurs valeurs et de renforcer leur estime de soi [*Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen, Mohr, 1956. Trad. de F. Laurent, Économie et Société, 1<sup>re</sup> partie, Plon 1971, 1995].

Une vertu appartient au caractère de la personne. Elle est une disposition à agir qui est stable sur le long terme. Typiquement, elle permet de saisir les caractéristiques d'une situation et de percevoir l'action appropriée à accomplir. Les vertus qui sont intervenues chez les personnes interviewées dans la formation de leur meilleur jugement répondent à cette définition. L'hypothèse que je souhaite évoquer est que, si ce jugement n'a pas été exécuté, c'est parce que d'autres vertus, des vertus « *exécutives* », se sont avérées inefficaces (28). Je reprends l'analyse de David Wiggins [1978/9] (29) selon laquelle des vertus exécutives, en particulier la maîtrise de soi, ou continence, interviennent entre le jugement et l'action, là où se produit l'akrasia. La vertu de continence est nécessaire pour mettre en œuvre la décision. Une personne continente possède le pouvoir d'agir conformément à son meilleur jugement tout en maintenant ce jugement « *ouvert à une nouvelle perception pertinente* » (p. 242) (30), c'est-à-dire tout en autorisant sa révision, si nécessaire. D'autres vertus exécutives peuvent intervenir, comme le courage, qui est indispensable pour vaincre la peur. Si la personne possède la disposition exécutive à agir d'après sa meilleure raison et à continuer à considérer que cette raison est sa meilleure raison d'agir, alors elle ne peut agir de manière akratique.

Il n'est pas exclu que ces vertus aient été absentes du caractère des personnes concernées. Ce n'est pas parce qu'elles possédaient, par exemple, les vertus de franchise, d'honnêteté et de justice qu'elles possédaient, de ce seul fait, les vertus proprement exécutives. Je pense néanmoins qu'il est plus probable que les personnes possédaient ces vertus exécutives mais que celles-ci n'ont pas pu produire leur effet, à cause du caractère inhabituel (« *extrême* », selon le mot de l'une de ces personnes) de leur situation. Bernard Williams dit qu'« *on prétend que la personne n'agit d'une façon exprimant une vertu donnée que dans les limites d'un éventail plutôt étroit de contextes connus et que, si les prévisions habituelles n'ont plus cours ou même si, dans certains cas, elles sont légèrement biaisées, il peut arriver que les agents ne se conforment pas à leur manière d'agir coutumière* » [1996, p. 1580] (31). La thèse proposée est dans la ligne de cette remarque : les personnes possédaient ces vertus exécutives et, point essentiel, l'akrasia a constitué le moyen de les actualiser dans un environnement particulièrement ambigu.

(28) Une vertu exécutive est une vertu « *qui ne peut pas être exercée seulement pour elle-même : un but supplémentaire est toujours nécessaire* » [William Charlton 1988, *Weakness of will*, Oxford : Basil Blackwell, p37]. Ainsi la continence est une vertu exécutive car au service d'autres fins (par exemple elle permettra à la personne de ne pas boire d'alcool en vue de préserver sa santé, de même que le courage peut être exercé en vue de la victoire). À l'inverse, la vertu de modération, un état du caractère qui permet à la personne qui le possède de n'avoir même pas à lutter contre les tentations, n'est pas une vertu exécutive : elle est recherchée pour elle-même et non pour d'autres fins.

Je reviens au cas particulier de Monsieur T., qui fit preuve de force de caractère et n'accomplit aucune action akratique. Sa vertu de continence lui a permis de résister à la pression parfois très déstabilisante de son environnement, qui ne comprenait pas qu'il propose au client une offre que celui-ci risquait de refuser (ce qui s'est effectivement produit). Son cas soulève deux questions importantes : celle du jugement moral portant sur son comportement et celle de la possibilité d'universaliser la ligne de conduite retenue par lui en vue d'atteindre le bien.

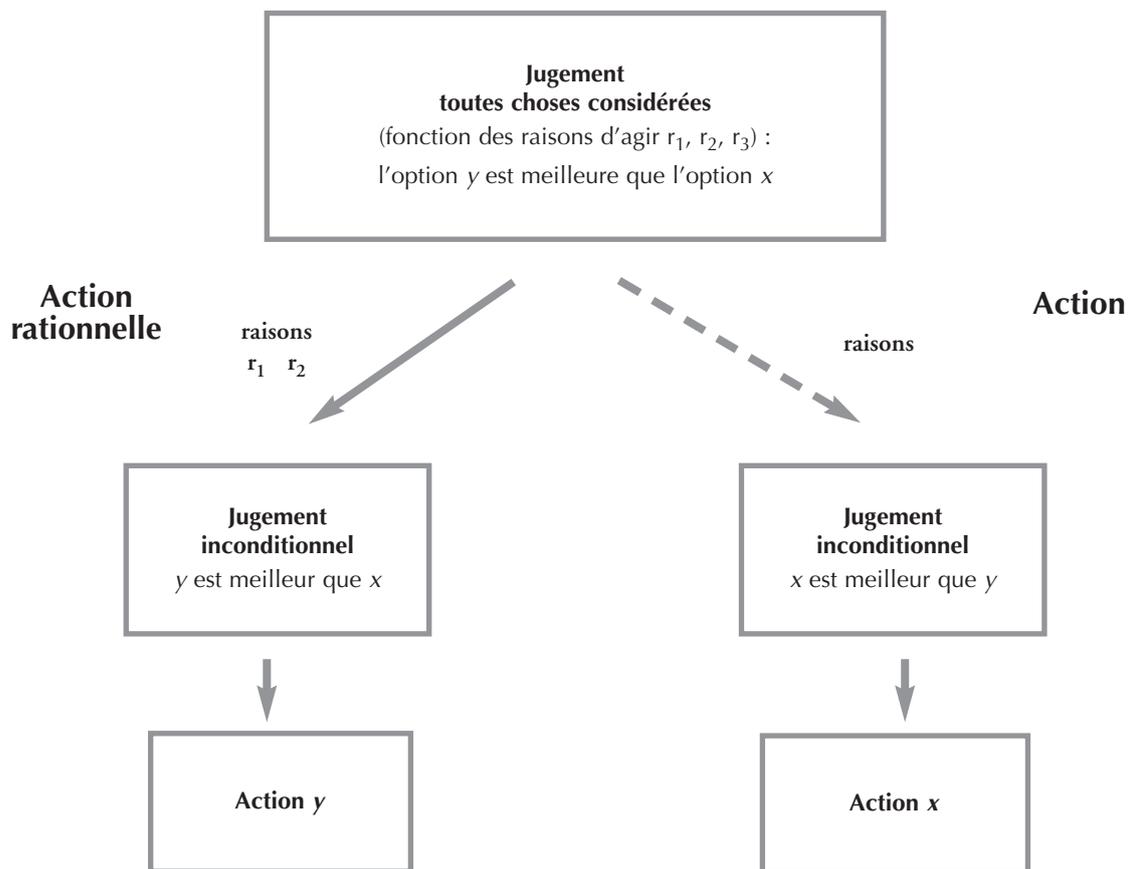
Quel jugement moral porter sur le cas de Monsieur T. ? L'ensemble fins – moyens au sens large (l'ensemble constitué par le refus de la corruption et l'utilisation de la ruse) fait l'objet d'une évaluation morale plutôt positive. Mais si la fin est bonne pour Monsieur T. et son entreprise, les moyens utilisés pourraient être jugés mauvais à cause de l'intervention de la ruse. T. est tout à fait conscient des problèmes moraux posés par l'utilisation de la ruse. Il n'est pas indifférent au fait qu'il a dû mentir à ses collaborateurs pour atteindre ses fins. Mais selon lui la prudence, que servait la ruse en l'occurrence, a eu priorité sur la transparence. Dans les circonstances dans lesquelles il se trouvait, et dont il n'est évidemment pas possible de faire abstraction, le coût moral de la ruse était inférieur au bien constitué par le fait de refuser la corruption.

La seconde question concerne la possibilité d'universaliser la manière retenue par T. pour refuser la corruption. Un trait marquant est que, si T. possède effectivement des valeurs morales et si elles sont pour lui sources de motivation, ces valeurs n'ont pas été clairement manifestées dans les actions qu'il a entreprises. Certes, elles sont intervenues dans sa perception de la situation, dans sa délibération, dans l'accomplissement même de ses actions, mais elles-mêmes sont restées dissimulées. La corruption a reculé, mais, en définitive, seuls T. et son président ont su pourquoi. Pour tous ceux qui avaient connaissance de cette affaire, le marché a été perdu parce que le prix proposé était trop élevé, parce que T. était incompetent, parce qu'il poursuivait des fins personnelles ou pour d'autres raisons non morales encore. L'une des questions posées, que je ne fais ici que mentionner malgré son importance, est celle de savoir dans quelle mesure la conduite de Monsieur T. revêt une valeur d'exemple pour manifester l'utilité de posséder des valeurs morales et d'agir en leur

(29) Weakness of will, commensurability, and the objects of deliberation and desire, in *Needs, values and truth : Essays in the philosophy of value* (pp.239-267), Oxford, Clarendon Press [1997].

(30) Wiggins, op. cit.

(31) « Vertus et vices », in M. CANTO-SPERBER (Éd.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (pp.1578-1583), Paris, PUF.



nom. Car la ruse peut servir des fins aussi bien bonnes que mauvaises. L'invoquer pour l'apprentissage de valeurs morales pertinentes dans le cadre de l'entreprise pose des problèmes considérables, même dans des situations aussi complexes que celle de Monsieur T.

## CONCLUSION

La recherche d'une explication de l'akrasia par le caractère de la personne, plus précisément par la possession ou l'exercice de vertus, revient à entrer dans le champ de la psychologie morale. Ma thèse est que, dans les cas akratiques étudiés, par exemple ceux de Messieurs S. et R., l'akrasia est l'une des nombreuses manières d'ac-

quérir des concepts moraux ou d'exercer des vertus morales. On pourrait aussi bien voir dans ce phénomène l'expression de la volonté libre de la personne. Dostoïevski affirme ainsi qu'une personne peut manifester une volonté imprévisible et indéterminée sans égard aux conséquences : « *Les hommes, partout et de tout temps, qui qu'ils puissent être, aiment agir comme ils le veulent, et non comme le leur dictent leur raison et leur propre intérêt ; vouloir contre son intérêt est non seulement possible, c'est quelquefois positivement obligatoire* » [p.38] (32).

Mais le type d'akrasia envisagé semble au contraire réduire le degré d'arbitraire de la volonté. Nicholas Dent [1996] affirme que « posséder une vertu, c'est reconnaître de façon raisonnée l'importance d'un bien qui peut être obtenu ou préservé par l'action humaine, et accorder à ce bien, dans l'économie de nos pensées,

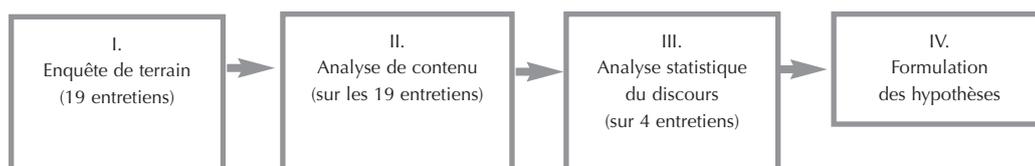


Figure 5 : Méthodologie de l'analyse empirique

(32) *Carnets du sous-sol* [1864]. Traduction française de A. Markowicz, Actes Sud.

(33) «Vertu», in M. CANTO-SPERBER (Éd.), *op. cit.*, pp.1571-1578.

sentiments, souhaits, désirs et activités, la place qui correspond précisément à l'estimation de son importance, en tant que bien à rechercher ou à préserver » [p.1571] (33). Ce qui caractérise les cas étudiés, c'est que la reconnaissance d'un tel bien ou, pour le dire autrement, le renforcement de l'attachement à des valeurs, ont été les conséquences utiles d'une action akratique. Il s'agit là de l'un des paradoxes de l'akrasia.