

## Papiers de Recherche | Research Papers

---

# Rapport sur le développement dans le monde, WDR 2015, Avancées et limites

---

Philippe d'IRIBARNE \*

Alain HENRY †

Avril 2015

**Pour citer ce papier :**

IRIBARNE (d'), P. et A. HENRY, (2015), "Rapport sur le développement dans le monde, WDR 2015, Avancées et limites", *Papiers de Recherche AFD*, No. 2015-05-FR, Avril.

**Contact à l'AFD :**

Alain HENRY (henrya@afd.fr)

---

\* Économiste et sociologue, Directeur de recherche, CNRS, Gestion et société.

† Sociologue, Conseiller du chef-économiste, Agence Française de Développement.

## Papiers de Recherche de l'AFD

Les *Papiers de Recherche de l'AFD* ont pour but de diffuser rapidement les résultats de travaux en cours. Ils couvrent l'ensemble des sujets de travail de l'AFD : analyse économique, théorie économique, analyse des politiques publiques, sciences de l'ingénieur, sociologie, géographie et anthropologie entre autres. Une publication dans les *Papiers de Recherche de l'AFD* n'en exclut aucune autre.

L'Agence Française de Développement (AFD), institution financière publique qui met en œuvre la politique définie par le gouvernement français, agit pour combattre la pauvreté et favoriser le développement durable. Présente sur quatre continents à travers un réseau de 72 bureaux, l'AFD finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète. En 2014, l'AFD a consacré 8,1 milliards d'euros au financement de projets dans les pays en développement et en faveur des Outre-mer.

**Les opinions exprimées dans ce papier sont celles de son (ses) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de l'AFD. Ce document est publié sous l'entière responsabilité de son (ses) auteur(s).**

Les *Papiers de Recherche* sont téléchargeables sur : <http://librairie.afd.fr/>

## AFD Research Papers

*AFD Research Papers* are intended to rapidly disseminate findings of work in progress. They cover the full range of AFD work, including: economic analysis, economic theory, policy analysis, engineering sciences, sociology, geography and anthropology, as well as other issues. *AFD Research Papers* and other publications are not mutually exclusive.

Agence Française de Développement (AFD), a public financial institution that implements the policy defined by the French Government, works to combat poverty and promote sustainable development. AFD operates on four continents via a network of 72 offices and finances and supports projects that improve living conditions for populations, boost economic growth and protect the planet. In 2014, AFD earmarked EUR 8.1bn to finance projects in developing countries and for overseas France.

**The opinions expressed in this paper are those of the author(s) and do not necessarily reflect the position of AFD. It is therefore published under the sole responsibility of its author(s).**

*AFD Research Papers* can be downloaded from: <http://librairie.afd.fr/en/>

AFD, 5 rue Roland Barthes  
75598 Paris Cedex 12, France

✉ [ResearchPapers@afd.fr](mailto:ResearchPapers@afd.fr)

ISSN en cours

## **Rapport sur le développement dans le monde, WDR 2015, Avancées et limites**

Philippe d'IRIBARNE, CNRS (France)

Alain HENRY, Agence Française de Développement (France)

### **Résumé**

Le rapport novateur de la Banque mondiale Pensée, société et comportement (WDR 2015) ouvre de vastes perspectives, en s'intéressant à la manière dont les humains agissent en fonction du sens qu'ils donnent aux situations où ils se trouvent. Il considère cette manière d'agir comme obéissant à des formes de rationalité locale dont les experts devraient tenir compte. Il englobe les experts du développement dans son analyse des comportements humains, parce que pouvant eux aussi se laisser influencer par les préjugés de leur milieu, prendre pour des évidences ce qui n'est en fait que le produit des filtres produits par les modèles mentaux dont ils sont imprégnés.

Nous discutons dans ce papier les progrès inégaux accomplis par le Rapport, selon les aspects visés. Un point fort concerne les manières de s'y prendre pour changer ce qu'on peut considérer comme de mauvaises habitudes. Mais une difficulté provient de ce que le rapport utilise le même terme de modèle mental (ou celui de culture) pour désigner des modèles mentaux plus généraux, liés à de grandes conceptions de l'existence, de l'organisation du vivre ensemble - ce que l'on pourrait appeler des macrocultures, concernant un pays tout entier - par contraste avec les microcultures dont il est question la plupart du temps. Nous examinons les raisons de ce contraste entre l'accent mis par le rapport sur ce qui relève de l'expérience de transformation des micromodèles mentaux et une grande réticence à considérer un usage mieux informé et créatif des macromodèles.

**Mots-clés :** Développement, Valeurs, Société, Comportements, Culture, WDR, Banque Mondiale, Modèle mental.

**Classification JEL :** C90, D01, D03, D23, E03, L23, O20, O35, O57, Z13, Z18.

### **Remerciements**

Les auteurs remercient pour leurs commentaires, leurs critiques et leurs encouragements : Gaëlle Balineau, Sylvie Chevrier, Genenviève Felten, Varun Gauri et Jean-Pierre Segal. Les thèses présentées ici n'engagent que leurs auteurs.

**Version originale :** Français.

**Acceptée :** 10 Avril 2015

## I. Introduction

Le rapport novateur de la Banque mondiale Pensée, société et comportement (WDR 2015) ouvre de vastes perspectives, dont l'aboutissement demande encore d'immenses efforts. L'apport majeur du rapport est qu'il s'intéresse à la manière dont les humains agissent en fonction du sens qu'ils donnent aux situations où ils se trouvent ; qu'il considère cette manière d'agir non comme relevant de comportements irrationnels qu'il suffirait de dénoncer, mais comme obéissant à des formes de rationalité dont les experts devraient tenir compte. Le rapport affirme que « les processus de prise de décision, la langue, les codes et les modèles mentaux des professionnels du développement, qu'ils soient étrangers ou nationaux, sont différents de ceux de leurs clients ou de leurs bénéficiaires. Pour tenir compte de ces différences, les professionnels du développement ne doivent pas hésiter à redoubler d'efforts pour comprendre l'état d'esprit de ceux qu'ils essayent d'aider » (p. 190). Il s'agit d'intégrer dans les représentations qui sous-tendent l'action la difficulté des humains à se repérer dans un monde complexe, leur dépendance par rapport aux manières d'agir qui paraissent légitime dans leur entourage, le fait que leur manière de penser est orientée par des modèles mentaux liés à une culture.

Un autre trait révolutionnaire du rapport est le fait qu'il englobe les experts du développement dans le regard qu'il porte sur l'humanité commune. Il note que les experts peuvent eux aussi être dépassés par la complexité des situations, se laisser influencer par les préjugés de leur milieu, prendre pour des évidences ce qui n'est en fait que le produit des filtres que les modèles mentaux dont ils sont imprégnés interposent entre eux et le monde sur lequel ils agissent : « Les experts, les décideurs politiques et les professionnels du développement sont eux-mêmes conditionnés par les biais, les raccourcis mentaux (heuristiques) et les influences sociales et culturelles décrites ailleurs dans le présent rapport. Comme les décisions des professionnels du développement peuvent souvent avoir un fort impact sur la vie des individus, il est particulièrement important de mettre en place des mécanismes pour contrôler et corriger ces biais et influences. [...] La question la plus urgente est probablement de savoir si les professionnels du développement comprennent le contexte dans lequel les bénéficiaires de leurs politiques vivent en réalité et quels sont les croyances et les comportements qui guident la vie de ces derniers. Une meilleure compréhension du contexte permet d'élaborer une politique qui soit plus adaptée aux conditions locales et donc d'avoir de plus grandes chances de succès. » (p. 180).

On sait qu'une révolution ne triomphe jamais d'un coup, qu'il faut du temps pour tirer les conséquences des principes qu'elle pose. Pour sa part, le rapport se présente avec réalisme comme un début : « Ce rapport constitue seulement le début d'une démarche qui pourrait aboutir à changer l'économie du développement et à améliorer l'efficacité

des politiques de développement » (p 21). Dans son état actuel, la révolution entreprise est inégalement avancée selon les domaines qu'elle concerne.

## **II. Des acquis solides ; s'y prendre efficacement pour changer de mauvaises habitudes individuelles**

Outre l'orientation générale du rapport, un point fort de celui-ci concerne les manières de s'y prendre pour changer, dans de multiples domaines, ce qu'on peut considérer comme de mauvaises habitudes : des manières d'agir bêtement inefficaces, dans le sens où ceux qui les adoptent, paysans, employés, parents, pourraient très bien mieux satisfaire leurs propres objectifs, leur propre intérêt, en agissant autrement ; des manières d'agir qui se perpétuent non parce que les intéressés y tiennent vraiment, le veulent vraiment, mais parce qu'ils ont une vision trop courte des possibilités qui s'offrent à eux, sont pris dans des routines ou reculent devant les complications inhérentes au changement.

Une masse impressionnante d'expériences menées dans de multiples pays et dans les domaines d'existence les plus divers, santé, agriculture, éducation, etc.<sup>1</sup> montre qu'il existe, dans un grand nombre de cas, des moyens de modifier ces manières d'agir, à condition de s'y prendre de manière appropriée. « Il s'avère que des petits détails dans la conception et dans la mise en œuvre des politiques et des programmes peuvent avoir des effets disproportionnés sur les choix et les actions des individus. » (p. 194). Ces expériences démontrent que, autant il est en général inefficace de dire simplement aux intéressés qu'ils devraient agir autrement, autant il existe des manières de s'y prendre qui permettent de les rendre plus rationnels. « Les politiques d'interventions devraient permettre aux intéressés de vivre des expériences qui remettent en cause leurs modèles mentaux » (p. 72). De très nombreux exemples sont présentés. Les expériences menées sont d'autant plus propres à convaincre qu'elles ont conduit à comparer les manières d'agir d'un groupe d'individus exposés à des actions influençant leur comportement à celles d'un groupe témoin non exposé à ces actions, et ont inclus la mesure de l'écart statistique entre les manières d'agir des deux groupes.

Ainsi, par exemple, une série d'expériences concernant l'accès à une eau non polluée au sein du Kenya rural a conduit à lutter contre la pollution de l'eau à la source, puis contre sa pollution au cours des phases de transport et de stockage et, en fin de compte à mettre au point une méthode qui a permis une réduction du taux de diarrhée infantile. « Cette idée a conduit à concevoir un distributeur de chlore gratuit placé à côté de la source d'eau, ce qui attirait l'attention sur le traitement (le distributeur servait de rappel quand les individus venaient chercher de l'eau) et facilitait sa mise en

---

<sup>1</sup> Cf. p 197 pour le nombre d'expériences menées dans une série de domaines.

œuvre (pas besoin d'aller acheter le chlore en magasin, et le trajet du retour à la maison laissait au chlore le temps d'agir, en étant bien mélangé à l'eau). Le traitement de l'eau devenait ainsi un acte public » (p. 194). Ou encore, « au Kenya, le fait de permettre aux fermiers de payer leurs engrais à l'avance, au moment de la moisson, et de les livrer au moment de la plantation suivante s'avéra aussi efficace que d'offrir une subvention de 50 pourcent au moment de l'utilisation de l'engrais » (p. 192).

### III. Une prise en compte très limitée des macrocultures

L'essentiel des situations concrètes évoquées par le rapport concerne des transformations de modèles mentaux liés à des situations bien circonscrites et aux routines qui leur sont associées : mettre ou non un désinfectant dans l'eau cherchée dans un puits, mettre ou non de l'engrais, chercher ou non de nouveaux clients, etc. Mais le rapport évoque aussi, en utilisant le même terme de modèle mental (ou celui de culture - cf. p. 12) des modèles mentaux beaucoup plus généraux, liés à de grandes conceptions de l'existence, de l'organisation du vivre ensemble - ce que l'on pourrait appeler des macrocultures, concernant un pays tout entier – on parle couramment de culture nationale - par contraste avec les microcultures dont il est question la plupart du temps. Et le rapport devient alors beaucoup plus hésitant.

Ces modèles mentaux généraux sont principalement évoqués à propos des questions de confiance. Le rapport note que « l'une des meilleures preuves de l'impact des modèles mentaux sur le développement est que l'exposition à un changement dans les institutions peut avoir une influence sur la trajectoire de croissance, tous les autres facteurs étant constants par ailleurs (Guiso, Sapienza, et Zingales, 2013; Nun et Wantchekon, 2011)<sup>2</sup>. Beaucoup de ces travaux s'intéressent à l'impact des institutions sur la confiance entre les personnes. On dispose de larges preuves d'une corrélation positive entre l'étendue de la confiance interpersonnelle en dehors de la famille ou du groupe social propre et la croissance économique. [...] En l'absence de confiance, il est prouvé que les intéressés sont moins enclins à déléguer leurs responsabilités et à se spécialiser, ce qui peut entraîner une certaine inefficacité au niveau d'une entreprise ou une moindre croissance au niveau d'un pays (Bloom, Sadun, et Van Reenen, 2012) » (p. 65). Sont évoqués de même les effets négatifs d'une culture de l'honneur (p. 67). Et

---

<sup>2</sup> Cf. Guiso, Luigi, Paola Sapienza, and Luigi Zingales (2013), "Long-Term Persistence", Working Paper 23/13, Einaudi Institute for Economics and Finance, Rome. Nunn, Nathan, and Leonard Wantchekon (2011), "The Slave Trade and the Origins of Mistrust in Africa." *American Economic Review* 101 (7): 3221–52.

la stabilité de telles cultures, transmises de génération en génération, est mise en relief (p. 65).

Il est frappant que, dans l'un et l'autre cas, il est question d'effets supposés inévitables d'une culture, comme si on était désarmé face aux fatalités dont elle serait porteuse. Il n'est pas question du fait qu'une entreprise, ou une institution, peut obtenir en son sein des qualités de coopération très différentes, au sein d'une société donnée, selon le système de management qu'elle met en place. L'expérience montre pourtant que, même au sein des sociétés au sein desquelles on trouve généralement des comportements peu coopératifs au sein des entreprises, il existe des entreprises déviantes au sein desquelles on trouve au contraire une grande qualité de coopération et une efficacité productive élevée. Le fonctionnement de telles entreprises, et la manière dont elles s'y prennent pour tirer un parti positif du contexte culturel, a été étudié notamment au Mexique, au Maroc, au Cameroun et en Argentine<sup>3</sup>. Ainsi, par exemple, il existe dans la société mexicaine une forme sociale, la famille de frères, au sein de laquelle règne une forte solidarité et une bonne qualité de coopération. Usuellement, le mode de fonctionnement qui prévaut dans les entreprises est loin de donner aux membres de leur personnel le sentiment d'appartenir à un ensemble humain où l'on retrouve des manières d'être propres à une telle famille, et où il convient d'agir en conséquence. Mais ces entreprises font alors un mauvais usage des ressources de la culture mexicaine. Quand il en est fait bon usage, il n'y a pas changement du macromodèle mental propre à la culture du pays, mais changement du micromodèle mental concernant une entreprise particulière.

En fait l'existence de possibilités de tirer parti des ressources d'une culture est bien reconnue dans le *Spotlight 4*, « Faire appel à l'ethnographie pour comprendre le milieu de travail » (p. 144-145)<sup>4</sup>. Ce *Spotlight*, tout en concernant un environnement africain, renvoie à des recherches montrant l'existence beaucoup plus large de ces possibilités. La synthèse du rapport évoque le bénéfice que l'on pourrait tirer de ce type d'approche. Elle indique que « la conception et la mise en œuvre des politiques de développement gagneraient à ce que les déterminants des comportements soient mieux diagnostiqués (voir *Spotlight 4*)... » (p. 5). Ce *Spotlight* est à nouveau évoqué en conclusion (p. 194) : « La description dense (*thick description*), par exemple, et d'autres formes d'ethnographie peuvent être utilisés pour comprendre le contexte des prises de

---

<sup>3</sup> Cf. Philippe d'Iribarne and Alain Henry, *Successful Companies in the Developing World: Managing in Synergy with Cultures*, Paris, AFD, 2007.

<sup>4</sup> Ce *Spotlight* correspond à une contribution de l'Agence Française de Développement au rapport. Il reprend pour l'essentiel un texte écrit par Alain Henry.

décision. » Mais l'approche ainsi offerte est vue comme une promesse pour le futur plus qu'elle n'est intégrée dans le corps du rapport.

Par ailleurs le rapport reconnaît que « les solutions trouvées pour résoudre un problème dans un certain contexte ne fonctionnent pas forcément dans un autre contexte » (p. 18), qu'« une démarche qui fonctionne dans un pays n'est pas nécessairement adaptée pour un autre pays » (p. 194). Il est question de « politiques qui sont adaptées aux conditions locales » (p. 180), d'« idiosyncrasies contextuelles » (p. 190), de « ce qui a de l'importance dans tel contexte, pour telle population » (p. 192). Le sens particulier qu'une situation donnée prend dans un contexte spécifique est parfois évoqué, ainsi à propos du Lesotho (p. 187) : « Les modèles mentaux des professionnels du développement concernant la 'valeur' de différentes pratiques agricoles n'ont pas réussi à prendre en compte les caractéristiques singulières et pourtant déterminantes de l'économie du Lesotho. Les planificateurs ont considéré les animaux comme de simples marchandises. Mais les membres de la communauté les considéraient très différemment. Pour eux, les animaux de pâturage ne font pas partie de l'économie moderne et fortement monétisée, car ils portent en eux une valeur intrinsèque, qui s'intègre dans une échelle de valeurs très différente — parfois évoquée comme une 'mystique bovine' — qui accorde plus d'importance au fait de posséder du bétail que de l'argent. » Mais, dans l'ensemble, le rapport n'aborde guère cet aspect des choses. Les exemples de succès qu'il cite ne sont pas mis en relation avec les caractéristiques du contexte, et en particulier du contexte culturel, concerné. De ce fait on a affaire à une sorte d'hésitation entre d'un côté l'espoir que l'on pourrait généraliser les succès obtenus dans un contexte particulier et de l'autre la conviction qu'il est nécessaire de s'adapter au contexte local, ce qui exige de prendre en compte la logique d'ensemble qui prévaut dans ce contexte.

Cette réticence à s'engager dans une prise en compte réaliste des cultures propres à un vaste ensemble géographique, tel un pays, paraît étroitement liée à un problème général de conceptualisation de ce que sont ces cultures propre au contexte intellectuel contemporain.

Une vision totalitaire de la culture, qualifiée de « culturalisme », est justement accusée de négliger la capacité des humains à agir de manière créative<sup>5</sup>. De multiples tentatives ont été faites pour élaborer une conception de la culture moins déterministe que celle, longtemps dominante, liée à l'image mythique de sociétés immobiles. La culture a été

---

<sup>5</sup> Harold Garfinkel, *Studies in Ethnomethodology*, 1967, Polity Press, London.

vue comme la partition d'une œuvre musicale dont l'exécution offre une certaine marge d'interprétation<sup>6</sup>. La capacité des acteurs à transformer les routines qui régissent leur action a été mise en avant<sup>7</sup>. Il a été question d'un répertoire d'actions possibles et non une manière d'agir univoque<sup>8</sup>. Mais ces approches ne permettent pas de rendre pleinement compte de la diversité des comportements que l'on observe dans une société globale. Pour sa part, quand le rapport parle de « modèles mentaux », il adopte une vision très déterministe de leurs effets sur les comportements. Cette vision n'est pas gênante quand on considère un modèle mental, pourvu d'une certaine plasticité, associé à un comportement particulier. Mais lorsqu'on a affaire à des modèles mentaux beaucoup plus rigides concernant la totalité d'une société, une orientation tournée vers l'action incite à éviter d'y prêter trop attention.

Un point crucial dans cette conceptualisation des cultures tient aux difficultés associées à l'utilisation du même mot, « culture » ou « modèle mental », pour désigner des entités sociologiques de nature très différentes. Une « culture » propre à une organisation, un groupe social, un champ particulier d'action, est une chose. Une « culture » nationale, commune à des groupes sociaux et à des champs très divers, correspond à une tout autre entité sociologique.

Pour saisir ce que sont ces cultures nationales il faut considérer l'existence pérenne, au sein de chaque société, d'un type spécifique d'inquiétudes (*concern*), de craintes, associées à des situations génératrices de sentiments de mal-être, d'angoisse, situations qui évoquent un péril, une menace, qu'il est essentiel de conjurer<sup>9</sup>. Ce qui est redouté et dont on cherche à s'affranchir, varie sensiblement d'une société à l'autre. Ainsi, dans la société américaine la crainte fondamentale est de se trouver à la merci des actions d'autrui. Dans la société française, ce qui est redouté par-dessus tout est d'avoir à plier, par peur ou par intérêt, devant qui peut vous nuire ou vous faire bénéficier de ses faveurs. Quand on parcourt le monde, on rencontre d'autres zones de préoccupation, qui parfois étonnent l'observateur extérieur. Au Cameroun, la crainte des manœuvres hostiles ourdies dans l'ombre par ceux qui vous font bonne figure marque profondément

---

<sup>6</sup> Clifford Geertz, *The Interpretation of Culture*, New York, Basic Book, 1973.

<sup>7</sup> Anthony Giddens, *Central Problems in Social Theory; Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, University of California Press, 1979.

<sup>8</sup> Ann Swidler "Culture in Action: Symbols and Strategies", *American Sociological Review*, 1986, vol. 51, April, p. 273-286.

<sup>9</sup> Philippe d'Iribarne, *Penser la diversité du monde*, Seuil, 2008 ; traduction anglaise, *Theorising national cultures*, AFD, 2015.

la vie sociale<sup>10</sup>. A Bali, la crainte d'être livré au chaos engendré par une perte collective de contrôle des émotions tient une place centrale<sup>11</sup>.

Si, en rapport avec ces craintes, les cultures fournissent des images de manières d'être ensemble que l'on apprécie, d'un bon pouvoir, d'une manière correcte de régler les différends, elles fournissent aussi des images de manière d'être ensemble que l'on rejette, d'un mauvais pouvoir, de manières incorrectes de régler les différends. Elles n'imposent en rien que les situations vécues correspondent aux « bonnes » ou aux « mauvaises » images correspondantes. Autant les cadres de jugement dont elles sont porteuses fournissent un contexte de sens bien défini, autant l'imagination peut se donner cours dans l'invention de manières de s'organiser susceptibles de susciter des réactions positives dans le cadre de ce contexte.

#### **IV. Des approches inégalement susceptibles d'être acceptées par des esprits formés à l'économie**

On peut s'interroger sur les raisons du contraste entre la place centrale accordée par le rapport à ce qui relève d'expériences de transformation de micromodèles mentaux et une certaine réticence à la prise en compte informée et créative des macromodèles. Une part de l'explication réside dans le fait que les recherches concernant ces deux domaines sont inégalement avancées. Mais une autre part semble tenir aux modèles mentaux qui prévalent au sein de la Banque mondiale, compte tenu de la place qu'y occupe la pensée économique.

Le rapport note que : « Lorsque des professionnels du développement s'engagent dans des projets ou des problèmes de développement, ils sont porteurs d'a priori disciplinaires, culturels et idéologiques, susceptibles [...] d'orienter de manière sélective la collecte d'informations (ou de donner une importance injustifiée à certaines informations) afin de défendre une croyance<sup>12</sup> tenue pour acquise et de négliger (ou de minimiser) des informations qui ne vont pas dans le sens de cette croyance » (p. 182). Au cours des discussions qui ont pris place lors de la rédaction du rapport, il est apparu que les travaux menés sous la bannière de l'économie cognitive n'ont pas trop de peine à prendre sens pour des esprits formés à l'économie et marqués par les critères de légitimité scientifique qui y prévalent. Le fait d'avoir affaire à des tests statistiques

---

<sup>10</sup> Alain Henry, "Revolution by Procedures in Cameroon", in Philippe d'Iribarne and Alain Henry, *Successful Companies in the Developing World: Managing in Synergy with Cultures*, Paris, AFD, 2007.

<sup>11</sup> Clifford Geertz, *The Interpretation of Culture*, New York, Basic Book, 1973.

<sup>12</sup> Raymond S. Nickerson, "Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises." *Review of General Psychology*, 1998, 2 (2): 175.

associés à la mesure de l'influence de variables agissant isolément, joue en ce sens. Par contre les travaux d'inspiration ethnologique suscitaient des réticences, du fait qu'ils font appel à l'observation et non à l'expérimentation : s'il est possible par exemple de faire des expérimentations et des mesures à propos de l'influence de la date de paiement des bonus versés aux employés performants, on ne peut pas créer expérimentalement des entreprises globalement performantes dans des environnements difficiles. On ne peut qu'observer celles qui existent.

En fait ce type de situation où on peut observer et non expérimenter n'a rien d'exceptionnel dans les sciences de la nature. L'astronome ne peut créer des corps célestes, mais seulement observer ceux qui existent. Le géologue ne peut créer des formes différenciées de dérive des continents ou de formation de chaînes de montagne, mais seulement observer celles qui existent. Il est bien des situations où l'on peut mettre en évidence grâce à l'observation des facteurs pertinents pour orienter l'action mais non prouver par une expérimentation rigoureuse le rôle de ces facteurs. Ainsi, l'observation montre que, quand on saute d'un avion on a plus de chances de rester en vie si l'on dispose d'un parachute que si l'on en est privé. Mais aucun test statistique rigoureusement mené, comparant les sorts de deux populations, l'une munie d'un parachute et l'autre non, dont les membres auraient été choisis de manière aléatoire n'a jamais été mené pour prouver cette assertion<sup>13</sup>. C'est une croyance erronée qui conduit à affirmer que seules les méthodes expérimentales seraient scientifiques à l'exclusion de celles basées sur l'observation, empêchant ainsi de prêter attention aux observations rigoureusement menées susceptibles d'éclairer l'action.

Ce point est d'autant plus important que la prise en compte du sens que les acteurs donnent aux situations est souvent essentielle pour les inciter à agir différemment. Il en est ainsi, en particulier, si l'on veut favoriser l'émergence d'entreprises marquées par une bonne qualité de coopération et un haut niveau d'efficacité dans des environnements culturels où de telles entreprises font exception. Leur existence tient à la présence simultanée d'un ensemble de facteurs qui convergent pour produire des manières globales de donner sens. Pour saisir quels sont les facteurs concernés, il faut mettre au jour l'univers de sens des acteurs et pour cela procéder à une analyse du

---

<sup>13</sup> Cf. Gordon C S Smith, Jill P Pell, "Parachute use to prevent death and major trauma related to gravitational challenge: systematic review of randomised controlled trials", *bmj (British Medical Journal)* volume 327 20–27 december 2003.

langage utilisé par les intéressés<sup>14</sup>. Or une telle démarche est loin d'aller de soi pour ceux dont l'univers mental s'ancre dans les approches économiques. Ces derniers ont plutôt tendance à tenter d'établir des relations stimulus-réponse, comme s'ils avaient affaire à des animaux de laboratoire non doués de langage, et donc incapables d'évoquer le sens que prend pour eux les situations qu'ils vivent. Ce qui fait que telle ou telle mesure est reçue avec faveur dans l'univers de sens des personnes concernées est traité comme hors sujet.

Cette approche paraît d'autant plus dommageable que, faute de connaître l'univers de sens propre au contexte qu'offre chaque aire culturelle, les seules mesures que l'on peut avoir idée de tester sont celles qui paraissent a priori susceptibles d'être efficaces en fonction d'une vision passe-partout des réactions humaines. On risque dès lors de passer à côté, faute de les avoir testées, des mesures qui seraient les plus efficaces dans un contexte particulier. Ainsi, par exemple, comment imaginer, si l'on ne l'a pas observé, l'attachement que l'on trouve au Maroc à un mode de fonctionnement collectif qui ressemble à celui d'une confrérie religieuse ou encore la manière dont un système approprié de procédures est de nature, au Cameroun, à faire pièce à la crainte de ce que ceux avec qui on a à coopérer trament contre vous ? Les apports du *Spotlight 4* sur ce dernier point ont été le fruit d'une observation attentive du sens pris par les situations qu'ils vivent pour les acteurs concernés, et on ne voit pas comment une démarche d'expérimentation aurait permis de les obtenir. On sait, du reste que les découvertes scientifiques résultent souvent de la rencontre de faits inattendus<sup>15</sup>.

De plus, le fait de ne pas saisir quels sont les processus qui font qu'une expérience a eu des fruits positifs rend impossible de savoir dans quelle mesure elle peut être généralisée, puisqu'on ne sait pas dans quels cas les éléments du succès continuent ou non à être présents dans d'autres contextes. Ainsi une étude a montré « qu'un programme de contractualisation des professeurs au Kenya, qui avait montré un impact positif sur le niveau d'éducation des élèves lorsqu'il était appliqué à petite échelle par une ONG, n'en avait plus aucun une fois généralisé et mis en œuvre par l'Etat.<sup>16</sup> »

---

<sup>14</sup> Philippe d'Iribarne, "How to use ethnographical case studies to decipher national cultures", in Rebecca Piekkari and Catherine Welch, *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*. Cheltenham (UK), Edward Edgar, 2011.

<sup>15</sup> Robert K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, The Free Press, 1957.

<sup>16</sup> Florent Bedecarrats, Isabelle Guerin, François Roubaud, « L'étalon-or des évaluations Randomisées : du discours de la méthode à l'économie politique », *Document de travail, Université de Paris-Dauphine, IRD*, février 2015, p. 11. L'étude citée est : Bold T., Kimenyi M., Mwabu G., Nganga A., Sandefur J., DiClemente R.J., Swartzendruber A.L., Brown J.L., Medeiros M., Diniz D. (2013), "Scaling up what

L'étude conclut que cet échec s'explique par le changement d'opérateur du projet : des ONG soigneusement sélectionnées et très motivées, d'un côté, des fonctionnaires gouvernementaux et des syndicats de l'autre. On a là une question de fond pour la généralisation des résultats des études d'impact par assignation aléatoire portant sur des politiques conduites localement.

## V. Des chapitres inégalement ouverts à la prise en compte des cultures

La prise en compte de la complexité des réactions humaines, et en particulier du rôle des facteurs culturels, est très inégale selon les chapitres du rapport. De manière peu surprenante, dans la mesure où les questions de productivité sont réputées comme étant une affaire d'économistes, le cadre mental traditionnel des économistes paraît spécialement marquer le chapitre *Productivité* (chapitre 7). Celui-ci ignore largement l'influence des cultures, ce qui n'aurait sans doute pas été le cas si la question avait été traitée par des spécialistes des sciences de gestion, beaucoup plus ouverts à des approches qualitatives.

La perspective adoptée par le chapitre donne une grande place aux théories, bien connues des économistes, des contrats incomplets et du salaire d'efficience en lien avec les questions de sentiment de *fairness* dans les rapports entre employeur et employé. Il est sans cesse question d'incitation à l'effort (le terme *effort* revient près de vingt fois en quelques pages et *incentive* guère moins). L'objectif est d'améliorer la productivité de chaque individu en augmentant son engagement dans son travail. Il s'agit alors de prendre en compte, au-delà des "rémunérations monétaires", divers facteurs que les économistes les plus engagés dans le *mainstream* tendent à négliger. Ainsi « les collègues sur le lieu de travail peuvent aussi avoir une forte influence sur les efforts individuels en faisant respecter les normes sociales, de façon intentionnelle ou pas. Si chacun voit ses compagnons de travail ménager ses efforts, il peut faire pareil, même si cela implique une baisse de rémunération ; de la même manière, les individus peuvent se mettre à travailler plus si les autres employés travaillent également plus » (p. 133). De plus « les employés peuvent venir au travail avec un certain niveau de motivation intrinsèque » (p. 130). Mais on reste dans une vision ethnocentrique de l'acteur rationnel. Ainsi, ceux qui, une fois obtenu le niveau de revenu souhaité, ne font pas d'efforts supplémentaires, sont vus non comme ayant d'autres motivations que

---

works: Experimental evidence on external validity in Kenyan education", *Center for Global Development, Working Paper 321*, March.

l'augmentation sans fin de leurs revenus, mais comme n'ayant pas conscience des possibilités qui s'ouvrent à eux. Au Kenya par exemple, alors qu'ils avaient la possibilité de travailler plus pour gagner plus, les propriétaires de petites entreprises « n'ont pas saisi l'occasion d'augmenter leurs revenus professionnels » (p. 135).

Les questions précédemment évoquées de confiance, de conceptions propres à une culture d'une bonne manière de travailler ensemble, de ce qu'il en résulte en matière d'efficacité collective et donc de productivité, questions abordées, même si c'est de manière peu satisfaisante, dans le chapitre 3, *Penser par modèles mentaux*, ne sont même pas évoquées par le chapitre. Le *Spotlight* 4 qui le suit, qui est consacré à ces questions, lui est simplement juxtaposé. Plus généralement tout ce qui tourne autour de la question de l'adaptation du management aux contextes locaux reste largement étranger au chapitre.

## **VI. Transformer l'essai**

Un gigantesque chantier est ouvert, avec d'immenses perspectives et de grands défis : mettre en œuvre ce qui est acquis, creuser ce qui reste problématique, surmonter les résistances.

Une question centrale dans la manière de le mener à bien porte sur ce que représente, dans les potentialités d'amélioration dont il est riche, ce qui relève d'une part d'une série de transformations au coup par coup de mauvaises habitudes individuelles et d'autre part de la prise en compte, aussi bien dans le management des entreprises que dans la construction et la gestion des systèmes institutionnels, d'une adaptation créative à la diversité des cultures (des modèles mentaux) propres aux diverses sociétés.

Si la première catégorie représentait l'essentiel de ce que l'on peut attendre d'une meilleure prise en compte de la réalité des sociétés humaines, une action plus éclairée pourrait s'en contenter, au moins dans un premier temps. Sans doute les modèles mentaux de certains des acteurs du développement doivent les inciter à penser qu'il en est ainsi. Mais, pour être fidèle aux orientations générales du rapport, ces modèles doivent être eux-mêmes mis en question.

Pour le moins ces orientations demandent que des approches qui obéissent à d'autres critères de scientificité que ceux que privilégient les économistes ne soient pas écartées *ipso facto*, dès lors qu'elles sont irremplaçables pour aborder des sujets prometteurs dans l'amélioration des politiques de développement : sur quelles formes de

management peut-on compter pour avoir des entreprises et des institutions efficaces dans des contextes où elles sont usuellement peu nombreuses ? Quels systèmes institutionnels mettre en place pour lutter contre la corruption et le népotisme là où ils tendent à fleurir ? Répondre à ces questions suppose de faire sérieusement avancer le vaste chantier d'une prise en compte éclairée des macrocultures. Cela suppose d'échapper à la fois à une vision faussement déterministe de celles-ci et à l'illusion de leur inexistence, illusion qui alimente la croyance en l'existence de formes d'organisation universellement efficaces.

## Liste des récents Papiers de Recherche de l'AFD

---

Les Papiers de Recherche de l'AFD sont disponibles sur : <http://librairie.afd.fr/>

- # 2015-01 AGLIETTA, M. (2015), "The Quality of Growth: Accounting for Sustainability", *AFD Research Papers*, No. 2015-01, January.
- # 2015-02 AURIOL, E. and S. G.M. SCHILIZZI (2014), "Quality Signaling through Certification in Developing Countries", *AFD Research Papers*, No. 2015-02.
- # 2015-03 BALINEAU, G. (2015), "Fair Trade? Yes, but not at Christmas! Evidence from scanner data on real French Fairtrade purchases", *AFD Research Papers*, No. 2015-03, March.
- # 2015-04 REILLY, J. (2015), "Energy and Development in Emerging Countries", *AFD Research Papers*, n°2015-04, March.
- # 2015-05-FR IRIBARNE (d'), P. et A. HENRY, (2015), "Rapport sur le développement dans le monde, WDR 2015, Avancées et limites", *Papiers de Recherche AFD*, No. 2015-05-FR, Avril.
- # 2015-05-EN IRIBARNE (d'), P. and A. HENRY, (2015), "World Development Report, WDR 2015, progress and limits", *AFD Research Papers*, No. 2015-05-EN, April.