

## IDEES

### LIVRES

#### **L'art de se tirer dans le pied**

*Il ne s'agit pas de décisions erronées ou hâtives prises par des entreprises, mais de ces décisions absurdes, prises dans le calme et la réflexion, « chimiquement pures », qui aboutissent au mieux à des aberrations, au pire à des catastrophes.*

#### **LES DÉCISIONS ABSURDES**

**par Christian Morel**

Gallimard (Bibliothèque des sciences humaines), 310 pages, 21 euros.

Le 28 janvier 1986, la navette Challenger, lancée du centre spatial Kennedy, en Floride, et emportant sept astronautes, explose en vol quelques secondes après son décollage : l'élasticité des joints qui devaient assurer l'étanchéité des fusées (boosters) destinées à arracher la navette du sol avait été compromise par les températures très basses de la nuit précédente. Les ingénieurs de l'entreprise qui avait fabriqué ces fusées avaient averti les responsables de la Nasa des risques encourus, mais la décision de lancer fut prise quand même. En décembre 1972, dans le golfe d'Oman, par temps très clair, deux pétroliers entrent en collision, provoquant la mort de onze marins. L'examen du dossier donne l'impression qu'ils ont volontairement provoqué la collision, alors qu'ils cherchaient précisément à l'éviter. Deux exemples de décisions absurdes parmi les nombreux cas que décortique le sociologue Christian Morel, par ailleurs directeur des ressources humaines de la division véhicules utilitaires de Renault. Il ne s'agit pas de décisions simplement erronées, ou hâtives : la décision absurde « chimiquement pure » est prise dans le calme, après réflexion, et provoque un résultat inverse de celui qu'elle vise, parfois catastrophique. L'auteur en propose une analyse rigoureuse, aussi difficile à résumer qu'une démonstration mathématique. Disons cependant qu'il avance trois types d'explications, chaque cas relevant des trois à la fois, mais avec des dosages variables.

Un redoutable « piège cognitif »

D'abord l'explication « cognitive ». Dans l'affaire de la navette Challenger, la plupart des commentateurs ont retenu la thèse du « calculateur amoral » : les managers de la Nasa, à la recherche d'un succès spectaculaire, auraient pris un risque délibéré. La réalité est plus complexe \_ et plus inquiétante. Pour les ingénieurs, la fréquence des nuits très froides en Floride était une probabilité négligeable (ce qui n'est pas exact). Les managers, eux, se faisaient une idée mythique de la fiabilité des lancements : selon une enquête menée à l'époque, ils estimaient les risques d'échec à 1 sur 100.000, alors que les ingénieurs les évaluaient à 1 sur 100. La combinaison de ces opinions erronées, de ces préjugés, a constitué un redoutable « piège cognitif ». Les managers, sûrs a priori de l'absence de risques, ont demandé aux ingénieurs, non pas de prouver que les joints étaient fiables, mais de prouver qu'ils ne l'étaient pas : chose impossible, puisque les tests sur les boosters n'avaient pas été effectués à une température aussi basse que celle qui régnait sur la Floride cette nuit-là... Ensuite, l'explication « collective », qui tient au fonctionnement du groupe dirigeant et aux rôles respectifs du manager, de l'expert et du « candide ». Mais aussi aux circonstances : dans les entreprises, beaucoup de décisions, surtout celles qui sont prises en réunion, relèvent du «

modèle de la poubelle », c'est-à-dire d'une rencontre aléatoire entre des problèmes, des propositions, et le sentiment qu'une réunion doit être l'occasion de prendre des décisions... Enfin, l'explication « téléologique » : certaines décisions sont absurdes simplement parce qu'elles n'ont pas de but. Paradoxalement, ce sont souvent les moins contestées, parce qu'il n'existe pas d'objectif de référence qui, confronté à la réalité, permettrait de déceler l'erreur. C'est le modèle du « Pont de la rivière Kwai », qui devient sa propre justification. Exemple : dans une grande firme, une action de formation interne au but bien précis \_ initier les cadres à certaines méthodes de management \_ oublie son objectif et se transforme en organe de formation généraliste, ouvert aux clients extérieurs et complètement étranger à la vocation de l'entreprise.

Le seul reproche qu'on puisse faire au livre est de ne pas fournir plus d'exemples dans le domaine du management et de la stratégie. Car, comme le dit l'auteur, il y a dans les entreprises beaucoup de « Ponts de la rivière Kwai ».