

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire Vie des Affaires

***pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} avril 2002)

LES DÉCISIONS ABSURDES

par

Christian MOREL

Directeur des ressources humaines
Division Véhicules Utilitaires, Renault
Auteur du livre *Les Décisions absurdes*
(Gallimard, 2002)

Séance du 7 décembre 2001

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Christian Morel a étudié les décisions absurdes, définies comme des erreurs radicales et persistantes, dont les auteurs agissent avec constance et de façon intensive contre le but qu'ils se sont donné, et ce dans des domaines très divers : erreurs incompréhensibles de pilotage d'avion ou de bateau, actions managériales totalement contraires à l'objectif visé, décisions de copropriété dénuées de sens... Ces cas sont analysés sous trois angles : l'interprétation cognitive qui met en évidence des erreurs élémentaires de raisonnement ; l'explication collective révélant des systèmes d'interactions qui enferment les protagonistes dans une solution absurde ; l'explication téléologique qui montre la perte du sens à différentes étapes de l'action. Le plus étonnant de tout cela, conclut Christian Morel, est la grande tolérance collective qu'on observe vis-à-vis des décisions absurdes !

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Christian MOREL

Mon livre¹ a pour objectif de décrire, analyser et comprendre des exemples de décisions absurdes. Pourquoi étudier de telles décisions ? D'une part, parce qu'elles ont un caractère d'étrangeté et même de mystère qui pique la curiosité ; d'autre part, parce qu'elles manifestent de façon éclatante des processus qui sont à l'œuvre, de façon plus difficile à repérer, dans beaucoup de décisions "normales" que nous prenons chaque jour.

Qu'est-ce qu'une décision absurde ?

Les décisions absurdes ne doivent pas être confondues avec de simples erreurs : il s'agit d'erreurs radicales et persistantes, dont les auteurs agissent avec constance et de façon intensive contre le but qu'ils se sont donné.

Je précise qu'une décision absurde ne peut être jugée telle qu'à l'intérieur d'un cadre de référence donné. Par exemple, le fait que les anciens Égyptiens momifiaient les morts peut nous paraître absurde, mais cela ne l'était pas pour eux, dans la mesure où ils croyaient que la conservation des corps permettait une vie éternelle. En revanche, le fait d'accumuler des objets extrêmement précieux dans les tombeaux peut paraître absurde même à l'intérieur de leur cadre de référence : ces trésors étaient régulièrement pillés, ce qui privait les morts des objets de la vie quotidienne dont ils avaient besoin pendant leur vie éternelle.

Le corpus

J'ai choisi d'étudier une douzaine de cas de décisions absurdes très variés par leur nature et leurs enjeux. Certains ont fait l'objet de rapports d'enquête qu'on peut trouver sur l'internet, par exemple les accidents d'avions de ligne. D'autres sont tirés de l'observation directe, comme les cas de management ou les cas de la vie quotidienne.

Voici quelques exemples de décisions absurdes :

- l'un des deux réacteurs d'un avion présente des signes de dysfonctionnement ; le commandant de bord et son copilote arrêtent celui qui fonctionnait normalement ;
- des pilotes retardent l'atterrissage d'un avion pendant plus d'une heure, et l'appareil finit par s'écraser par manque de carburant ;
- alors qu'ils auraient pu se croiser sans incident, deux pétroliers, cherchant à s'éviter, se détournent de leur trajectoire et entrent en collision ;
- la navette Challenger explose au moment du décollage à cause d'un problème de joints défectueux, qui était pourtant identifié depuis cinq ans mais n'avait toujours pas été résolu ;
- un usage répandu et persistant veut que les orateurs présentent en général des transparents illisibles ;
- une entreprise allemande crée une université d'entreprise qui finalement devient un organisme de formation externe ;
- une entreprise pratique depuis des années des enquêtes d'opinion internes fondées sur des échantillons trop réduits pour avoir une quelconque valeur ;
- pour lutter contre les cambriolages, les copropriétaires d'un immeuble décident durablement de ne fermer qu'un seul des deux accès aux sous-sols, et les cambriolages continuent.

L'explication cognitive

Comment de telles décisions peuvent-elles être prises ? Tout d'abord à cause d'une ou de plusieurs erreurs de raisonnement persistantes, parfois très grossières, et ce même dans des milieux de culture scientifique.

¹ *Les décisions absurdes*, Gallimard, 2002.

La navette Challenger

Par exemple, l'accident de la navette Challenger est dû, entre autres, au fait que les ingénieurs de Morton Thiokol, la société qui a fabriqué les boosters de la navette, n'ont pas pris en compte le fait que, même si le climat de la Floride est généralement très doux, il se produit parfois des phénomènes climatiques qui font brutalement baisser la température.

Le jour du lancement, celle-ci se situait entre -1° et -2° , et la nuit avait été encore plus froide. Les joints qui devaient éviter que les gaz des fusées d'appoint servant au décollage ne s'échappent et n'aillent enflammer le réservoir principal de la fusée n'avaient pas été conçus en tenant compte de la possibilité d'une température aussi basse ; ils se sont mal détendus, le gaz s'est échappé et la fusée a explosé.

Pourtant, de nombreux essais avaient été réalisés et des dysfonctionnements avaient été repérés sur ces joints ; mais jamais les ingénieurs n'avaient songé à établir une corrélation entre ces dysfonctionnements et le niveau de la température.

Pire, lors d'un lancement précédent, effectué lors d'une vague de froid, les ingénieurs avaient noté que les joints avaient été très endommagés, mais ils avaient estimé qu'une température aussi basse était exceptionnelle, et que cela ne se reproduirait plus.

À chaque fois, ils ont donc suivi le raisonnement de l'homme de la rue : ils ont pris en compte les moyennes climatiques au lieu de s'intéresser aux températures extrêmes ; lorsqu'il s'est produit une vague de froid, ils ont considéré que c'était l'événement du siècle et qu'il ne pouvait pas y en avoir une deuxième. Ces idées fausses étaient tellement ancrées que le standard de la NASA, qui veut que les joints résistent à une température de -1° , n'était pas respecté.

Par ailleurs, la commission d'enquête a révélé que l'estimation de la probabilité d'échec d'un lancement était largement sous-évaluée ; alors que l'un de ses membres a estimé que cette probabilité était de l'ordre de 1 %, les managers de la NASA lui ont donné des évaluations de l'ordre d'un pour dix mille ou d'un pour cent mille.

Ces deux biais cognitifs se sont renforcés mutuellement. Le jour du lancement, certains ingénieurs étaient inquiets à cause du froid ; mais comme cette variable n'avait pas été sérieusement prise en compte pendant les essais, ils ne disposaient pas de preuves chiffrées ; et comme la confiance des managers dans la fiabilité de l'appareil était excessive, ils n'ont pas pris cette inquiétude au sérieux.

L'accident d'avion de Portland en 1978

L'accident de l'avion qui s'est écrasé à Portland en 1978 par manque de carburant alors que l'appareil tournait depuis une heure au-dessus de la piste, s'explique aussi par un biais cognitif, connu sous le nom de *raisonnement non conséquentialiste*. Par exemple, un étudiant a décidé que juste après les résultats de ses examens il s'offrirait un voyage à Hawaï, soit pour se récompenser en cas de réussite, soit pour se consoler en cas d'échec ; il attend pourtant les résultats avant d'acheter ses billets. Autre exemple : avant l'élection présidentielle américaine, les marchés financiers étaient tout aussi inquiets de l'éventualité de l'élection de Bush que de celle de Dukakis ; ils ont néanmoins attendu le résultat de l'élection pour réagir.

Dans le cas de l'accident de Portland, les pilotes ont détecté un problème de train d'atterrissage : le déploiement de celui-ci ne s'était pas correctement effectué, et ils craignaient qu'il ne soit pas bien verrouillé. Ils ont alors retardé l'atterrissage pour entreprendre diverses vérifications, en négligeant le fait que le niveau de carburant baissait dangereusement ; or, quel que soit l'état du train d'atterrissage, il n'y avait pas d'autre solution que de tenter de se poser, en essayant de limiter la catastrophe. Finalement, l'avion s'est écrasé à quelques mètres de la piste, faute de carburant.

Décisions conditionnelles en entreprise

D'une façon générale, on observe beaucoup de confusions et d'erreurs chaque fois qu'un individu doit combiner des situations et des décisions dont certaines sont conditionnelles, et même lorsque la problématique est relativement simple. Cette confusion est encore plus grande lorsque la décision est prise collectivement.

Par exemple, j'ai assisté il y a deux ans à une réunion sur le résultat financier d'une entreprise ; pendant toute la réunion, les participants n'ont pas réussi à s'entendre pour savoir si une somme importante, conditionnelle, qui pouvait renverser le signe du résultat financier, devait être ajoutée ou retranchée à la somme du résultat.

Autre exemple : dans une usine, il existe deux portes, dont l'une est fermée et gardée, et l'autre, deux cents mètres plus loin, ouverte et sans gardien. Cette situation est absurde, mais chaque fois que la question est abordée en comité de direction, la discussion entre les différentes options possibles prend rapidement un tour très confus (le gardien doit-il surveiller les deux portes ? doit-il se trouver près de la porte ouverte ou près de la porte fermée ?) ; finalement, la situation est à chaque fois laissée en l'état.

Erreur de symétrie dans une copropriété

Un dernier exemple de biais cognitif concerne la résidence dans laquelle habite un de mes proches. Le parking de cette résidence est muni de portes automatiques qui s'ouvrent lorsqu'un véhicule se présente ; mais ces portes fonctionnent très lentement, et les cambrioleurs en profitent pour entrer dans l'immeuble. L'assemblée générale des copropriétaires a donc décidé de créer une sorte de sas en ajoutant une barrière basculante quelques mètres après la porte d'entrée : avant de poursuivre sa course, le conducteur peut ainsi vérifier qu'un cambrioleur n'est pas entré dans l'immeuble.

Les copropriétaires se sont dit ensuite qu'il fallait faire la même chose pour la sortie du parking, sans quoi ce dispositif resterait inutile ; ils ont donc ajouté une deuxième barrière levante, mais *avant* la porte automatique de sortie, ce qui la rend totalement inutile : le conducteur du véhicule sortant attend de façon absurde que la barrière se lève, alors qu'aucun voleur ne peut entrer ; dès que la porte de sortie est ouverte, le conducteur s'en va sans attendre qu'elle se referme, puisqu'il n'est pas arrêté par une barrière, laissant ainsi toute latitude aux cambrioleurs pour entrer.

Ce proche, qui est pourtant ingénieur de l'École des Mines, n'a pas repéré cette erreur plus que quiconque lors de l'assemblée des copropriétaires, et pas davantage lorsqu'il faisait la queue inutilement tous les matins avec les autres habitants de l'immeuble. Il ne s'en est rendu compte que le jour où un ami qui sortait avec lui de sa résidence lui a demandé à quoi pouvait bien servir cette barrière.

Cet exemple, comme celui des erreurs de prévision météorologique et de probabilité d'échec dans le cas de la fusée Challenger, montre qu'on peut s'attendre à des erreurs cognitives grossières même dans un contexte de culture scientifique ; et ces erreurs peuvent être durables et donner lieu à des absurdités persistantes, car il est très difficile de sortir d'un piège mental.

L'explication collective

Les décisions absurdes peuvent également être dues à des systèmes d'interactions qui enferment les protagonistes dans une solution absurde, alors que chacun pris individuellement pourrait dire qu'il n'a pas voulu cette décision.

Le manager, l'expert et le candide

En termes de management, lorsqu'on évoque une décision absurde, on pense souvent au modèle technocratique, dans lequel le manager ou l'expert, du haut de leur bureau, prennent

des décisions absurdes parce qu'ils n'ont pas consulté les gens du terrain, que j'appellerai les candides.

En réalité, j'ai identifié des modèles très variés, dans lesquels les trois acteurs (manager, expert et candide) exercent différents rôles : opposant, suiveur, demandeur, producteur, absent. J'explique en détail dans mon livre les différents modèles, que je ne peux que résumer ici.

Dans le *modèle hiérarchique autonome*, par exemple, la décision absurde est produite par le manager, sans consultation d'expert et malgré l'opposition des candides : c'est le cas de l'université d'entreprise transformée en organisme de formation externe.

Dans le *modèle hiérarchique validé*, le manager prend la décision avec l'accord plus ou moins tacite de l'expert : lors de l'accident de Portland, c'est le commandant de bord qui a demandé les vérifications du train d'atterrissage, mais le copilote et le mécanicien navigant ont en quelque sorte confirmé sa décision de ne pas suivre de façon attentive le niveau de carburant.

Dans le *modèle hiérarchique autonome accepté*, c'est cette fois l'expert qui est opposant, alors que le candide est d'accord avec la décision absurde : les autorités sanitaires françaises ont ainsi décidé d'appliquer le dépistage génomique viral des virus du sida et de l'hépatite C, à la grande satisfaction du public, alors que les experts y étaient opposés compte tenu de son coût exorbitant.

Dans le *modèle hiérarchique démun*, le candide est absent et l'expert est opposé à la décision, mais ne dispose pas d'éléments suffisants à soumettre au manager ; ce fut le cas lors du lancement de la navette Challenger.

Dans le *modèle technique autonome*, c'est l'expert qui impose sa décision, le manager et le candide étant absents ou opposants : par exemple, les centres de transfusion sanguine ont opéré une sélection totalement défectueuse des donneurs de sang entre 1983 et 1985.

Dans le *modèle technique validé*, l'expert propose une décision absurde qui est pourtant acceptée par le manager : par exemple, un bureau d'étude persiste à concevoir des produits qui ne plaisent pas, et le manager valide cette politique.

Dans le *modèle technique démagogique*, c'est sous la pression des candides que l'expert produit des décisions absurdes, qui sont suivies par le manager ; c'est le cas dans cette entreprise étrangère qui persiste, année après année, à procéder à des enquêtes d'opinion internes fondées sur des échantillons trop réduits ; la croyance des salariés dans la validité de ces échantillons est telle que même lorsqu'on change d'expert, celui-ci finit par adopter la même politique d'échantillonnage.

Enfin, dans le *modèle décentralisé*, ce sont les candides qui produisent la décision absurde, en l'absence d'expert et avec l'accord du manager ; par exemple, l'assemblée des copropriétaires adopte durablement un système de fermeture d'un seul des deux accès des caves pour lutter contre les cambriolages.

Il arrive fréquemment que pour corriger les défauts du modèle dans lequel on se trouve, on adopte un nouveau modèle qui n'aura d'autre effet que de changer le type d'erreur commise. Par exemple, les pouvoirs publics et l'opinion ayant considéré que les managers étaient responsables de l'accident de Challenger, on est passé d'un modèle hiérarchique à un modèle technique : l'enquête a conclu qu'il fallait augmenter le nombre de qualifiés et accroître leur pouvoir ; mais dans le cas de la transfusion sanguine, c'est le trop grand pouvoir laissé aux techniciens qui avait été à l'origine de décisions absurdes.

L'enchaînement vers l'absurde

La combinaison de deux biais cognitifs se renforçant mutuellement peut produire une sorte d'enchaînement vers l'absurde, comme dans le cas de la navette Challenger.

Autre exemple de processus d'autorenforcement de l'absurde : un grand responsable hiérarchique d'un groupe allemand décide de créer une université d'entreprise ; comme il a des conceptions pédagogiques assez rudimentaires, il se représente les cadres stagiaires comme des plaques photographiques qui doivent assimiler une formation très incantatoire ; les cadres obligés de subir cette formation se rebellent et refusent les cours ; comme la création de l'université a coûté cher, le groupe décide d'ouvrir ces cours à des clients externes, en rendant les stages beaucoup plus classiques et faciles à suivre ; du coup, les notes pédagogiques deviennent correctes car l'évaluation de ces stages standards se fait de manière assez superficielle ; les clients affluent, l'entreprise y trouve son compte, et l'université d'entreprise est définitivement transformée en organisme de formation externe.

Un autre type d'enchaînement vers l'absurde se produit lorsqu'il y a une anticipation croisée défectueuse, par exemple dans l'accident survenu entre deux pétroliers qui, cherchant à s'éviter, se sont détournés de leur trajectoire et sont entrés en collision – accident du reste relativement fréquent. L'existence d'anticipations croisées est extrêmement rentable pour une organisation, car celle-ci perdrait beaucoup de temps si elle devait tout expliciter et dire à tout moment à chacun des acteurs ce qu'il doit faire. Mais ces anticipations sont aussi une source majeure d'erreurs et de dysfonctionnements.

C'est ce qu'a souligné un consultant en management, J.-B. Harvey, à travers ce qu'il appelle *le paradoxe d'Abilene*. Un dimanche, par une chaleur étouffante, un couple, leur fils et leur belle-fille jouent à un jeu de société sur la terrasse de leur ranch, au frais, en consommant des boissons désaltérantes. Ils prennent collectivement la décision de se rendre à la ville d'Abilene en parcourant deux cents kilomètres dans la chaleur et la poussière, pour avaler un mauvais déjeuner. Quand ils rentrent, ils sont épuisés et maussades ; alors qu'ils se sont affalés dans les fauteuils, l'un d'entre eux avoue qu'il n'a accepté d'aller à Abilene que parce que les autres en avaient envie, mais que lui-même n'y tenait pas du tout ; et ils se rendent alors compte qu'en fait aucun d'entre eux n'en avait envie et qu'ils ont simplement mal anticipé les souhaits les uns des autres.

Le malentendu provoqué par le silence

Cet enchaînement vers l'absurde est souvent aggravé par le fait que non seulement les acteurs ont mal anticipé les décisions les uns des autres, mais ils n'ont pas communiqué entre eux lors des réunions ; c'est le cas dans l'apologue d'Abilene, mais c'est également le cas dans l'accident de la navette Challenger : pendant la téléconférence au cours de laquelle a été prise la décision finale de lancer la navette, plusieurs participants, qui étaient conscients des risques de dysfonctionnement des joints, sont restés silencieux.

Dans l'entreprise qui faisait des enquêtes à partir d'échantillons insuffisants, un participant qui avait de bonnes connaissances sur les sondages d'opinion est également resté silencieux lors d'une réunion consacrée à ce sujet, et les animateurs de la réunion, qui étaient pourtant désireux de régler le problème, ont laissé la discussion dériver sur un autre thème.

Pourquoi ce silence ? Il arrive qu'il soit dû à la pression exercée par la hiérarchie, mais c'est loin d'être la seule explication.

En réalité, le silence des membres du groupe s'explique surtout par un certain nombre de règles de fonctionnement implicites ou explicites des organisations : on n'est autorisé à parler que si on possède une bonne connaissance du problème évoqué ; on ne peut exprimer une opinion qui ne repose pas sur des données ; la répétition d'une objection ou l'insistance risquent d'être perçues comme le témoignage d'un manque de maîtrise de soi ou comme une

manifestation d'agressivité ; il faut veiller en toute circonstance à préserver la cohésion du groupe ; on fait de l'information descendante à cause du nombre de participants.

Ce mode de fonctionnement, qui entre dans la définition même des organisations bureaucratiques, a pour conséquence de pousser les acteurs à minorer les alertes. C'est particulièrement évident, notamment, dans les échanges entre les pilotes et les contrôleurs aériens : le code de communication veut qu'on ne s'énerve jamais, qu'on conserve un ton neutre, qu'on ne répète pas les informations.

Les échanges enregistrés lors de l'accident dû à une panne de carburant, survenue alors que la tour de contrôle demandait à l'avion d'attendre avant d'atterrir, montrent qu'à aucun moment les pilotes ne se sont mis à hurler pour demander qu'on les fasse atterrir d'urgence ; les messages par lesquels ils évoquaient la baisse inquiétante du niveau de carburant étaient exprimés avec une retenue et un sang-froid parfaits ; à deux reprises, le commandant de bord a demandé à son copilote de passer un message d'urgence et celui-ci est resté silencieux.

L'explication téléologique

La prise de décision absurde peut enfin s'expliquer par la perte de sens par rapport à l'intention de départ d'une action. La roue de Deming décrit les quatre étapes idéales d'une action :

- la définition des objectifs (PLAN) ;
- la mise en œuvre des objectifs (DO) ;
- le contrôle de la conformité aux objectifs (CHECK) ;
- la correction (ACT), après laquelle commence un nouveau cycle.

À chacune de ces étapes peut se produire une perte de sens.

Il peut tout d'abord s'agir d'un dysfonctionnement dans la définition de l'objectif : on décide par exemple d'améliorer la qualité, et on ne prend pas la peine d'examiner, de définir ou de décliner plus précisément cet objectif.

La perte de sens peut également intervenir dans la mise en œuvre des objectifs, avec une autolégitimation des solutions ; c'est le syndrome du *Pont de la rivière Kwai* : l'un des personnages souligne d'ailleurs que les Anglais accordent du prix à l'action pour l'action, même si le sens de cette action a été perdu. Dans une entreprise, on admet également très difficilement qu'une situation puisse être sans solution, même provisoirement ; face à un dysfonctionnement qu'on ne parvient pas à expliquer, on décide par exemple d'organiser une formation, même sans objectif précis.

La perte de sens peut aussi se produire au niveau du contrôle de la conformité aux objectifs : il arrive que le contrôle porte sur des éléments secondaires par rapport à l'objectif final. Par exemple, alors qu'une formation est inutile, on va contrôler le fait que les personnes formées sont satisfaites des aspects logistiques de la formation ; ou encore, on vérifie que des entretiens d'évaluation sont faits, et non s'ils sont bien faits ou non.

Enfin, la perte de sens peut se produire par transfert de la solution à un objectif quelconque, parfois très éloigné de l'objectif initial ; ou encore, on rattache cette solution inutile, absurde, non à un objectif précis, mais à une valeur très générale et irréfutable, comme la qualité : du moment que cette solution vide de sens est en principe tournée vers la recherche de la qualité, elle devient elle-même irréfutable, bien qu'elle soit absurde.

L'explication téléologique occupe un seul chapitre dans le livre mais c'est pour moi un chapitre très important.

Conclusion

Les décisions absurdes sont généralement le fruit de ces différents processus, avec des dominantes qui varient d'un cas à l'autre : le rôle des biais cognitifs, des mauvaises interactions collectives ou de la perte de sens est plus ou moins important selon les cas.

Par exemple, dans le cas de l'accident d'avion à Portland, on observe à la fois un raisonnement non conséquentialiste et un processus collectif entre le commandant de bord, le copilote et le mécanicien navigant. Dans le cas de Challenger, on trouve les trois composantes : un biais cognitif, un processus collectif, et finalement un processus téléologique, puisque l'objectif devient finalement de faire partir coûte que coûte la navette – d'autant que les plus hautes autorités se sont déplacées en personne – en perdant de vue l'objectif initial de réussite du décollage.

Le plus étonnant, dans tout cela, est la grande tolérance collective qu'on observe vis-à-vis des décisions absurdes.

DÉBAT

La tolérance collective pour l'absurdité

Un intervenant : *Je voudrais rebondir sur votre conclusion concernant la tolérance collective pour l'absurdité : à propos du problème des retraites en France, on peut même parler d'une adhésion collective à l'absurdité, car non seulement les hommes politiques, mais l'ensemble des acteurs et des citoyens connaît l'étendue du problème, et pourtant tout le monde renvoie la solution à plus tard. Je regrette un peu que vous n'ayez pas abordé des exemples d'absurdité de cette ampleur-là.*

Christian Morel : L'intérêt des absurdités massives comme celle que vous décrivez est qu'il s'agit de décisions extrêmement intéressantes et riches, mais l'inconvénient est qu'elles sont par ailleurs très complexes à analyser. J'ai préféré me contenter d'étudier des décisions absurdes plus circonscrites, dont je maîtrisais bien les différents aspects, soit parce que je les avais vécues personnellement, soit parce qu'il existait un rapport de commission d'enquête.

Le jeu des intérêts divergents

Int. : *Votre exposé laisse supposer qu'il y aurait d'un côté l'absurdité, et de l'autre la rationalité. Je pense que tout dépend du point de vue où l'on se place, et je m'appuierai pour cela sur trois exemples.*

La prison est une absurdité car chacun sait qu'elle fabrique beaucoup plus de délinquants qu'elle n'en retire de la circulation ; en revanche, elle est une bénédiction pour la police, à qui elle permet de savoir exactement où sont les délinquants et d'exercer un certain contrôle. Tout le monde sait que les grandes fusions-acquisitions sont une fois sur deux une terrible catastrophe, ce qui est une proportion effrayante ; pourtant les fusions-acquisitions se multiplient, car elles font monter le cours en Bourse d'une façon spectaculaire pendant la semaine qui suit l'annonce. Dernier exemple, tout le monde est favorable à la démocratie et au contrôle des dépenses du prince par le peuple ; mais à l'usage, il s'avère qu'aucun parlement n'étant engagé par les votes du parlement précédent, les décisions prises sont largement inconséquentes : on décide d'interpréter la Sonate à Kreutzer, mais pour des raisons de budget, on ne peut s'offrir qu'un demi-piano et un demi-violon, et l'année suivante on achète une demi-flûte et un demi-tambour.

C. M. : Le courant de la sociologie organisationnelle à la française, inspiré par Crozier et Friedberg, voit tout en termes de rationalité opportuniste et de jeux d'intérêt ; aujourd'hui, c'est presque devenu une réaction instinctive, face à un dysfonctionnement, que de rechercher les acteurs à qui ce dysfonctionnement profite. Si on adopte ce point de vue, il est clair qu'on ne peut plus parler d'absurdité, puisque la pire des situations a toujours du sens pour

quelqu'un : si toute erreur présente un intérêt pour quelqu'un, il n'y a plus d'erreur. Dans mon livre, j'ai voulu aller à contre-courant de cette tendance et montrer qu'on peut malgré tout faire une différence entre une erreur et une non-erreur ou encore mesurer l'absurdité d'une décision par rapport à un objectif donné.

Int. : *En tant que sociologue de formation crozérienne, je vous accorde qu'effectivement, en faisant de la sociologie des organisations, on a tendance à tomber assez facilement dans ce travers ; à cet égard, il est salutaire de remettre l'accent sur des phénomènes d'ordre cognitif qui, souvent, rendent mieux compte des décisions absurdes que le simple jeu des intérêts. Je précise toutefois qu'on ne fait en cela que revenir aux sources, puisque c'est malgré tout Herbert Simon qui est l'inventeur du terme de rationalité limitée.*

Int. : *Le cas des bateaux qui entrent en collision me paraît différent des autres exemples de décisions absurdes : le jeu des intérêts divergents n'y entre manifestement pas pour grand-chose.*

C. M. : Certains sociologues distinguent les effets pervers, ou effets de composition : dans ce dernier cas, tous les acteurs agissent rationnellement et c'est la combinaison de ces actions rationnelles qui aboutit à une absurdité. Par exemple, un grand nombre d'automobilistes prévoit qu'il va y avoir des embouteillages le vendredi soir et remet donc son départ au samedi matin, ce qui provoque un embouteillage le samedi matin. Concernant les collisions de bateaux, c'est la rencontre absurde d'options assez rationnelles.

Comment débusquer l'absurdité *in vivo* ?

Int. : *L'une des difficultés de votre analyse est qu'il n'est pas facile de se rendre compte de l'absurdité sur le moment : après coup, on peut juger que les techniciens de Tchernobyl se sont conduits d'une façon absurde en envoyant des équipes de voltigeurs tenter de réparer six incidents consécutifs, mais si les réparations avaient pu être menées à bien, ils auraient peut-être reçu une médaille. Ce qui serait plus intéressant serait d'appliquer vos grilles d'analyse *in vivo*, pour échapper à cette sorte d'évidence rationnelle qu'on ne construit qu'après coup.*

C. M. : Justement, est-ce possible ? Dans *Le Malentendu*, Camus raconte l'histoire d'une mère et de sa fille qui tiennent un hôtel et tuent un voyageur pour le voler, sans se rendre compte qu'il s'agit de leur fils et frère. L'erreur est un tel aveuglement qu'elle est rebelle à toute explication. Même a posteriori, ce n'est pas forcément facile d'analyser un processus de décision absurde. Plusieurs livres ont été écrits sur l'accident de la navette Challenger ; l'un d'eux, un ouvrage de sept cents pages extrêmement documenté, n'évoque même pas l'erreur sur le climat ; il fait pourtant mention de la vague de froid qui était intervenue quelque temps avant le lancement et qui avait été considérée comme exceptionnelle ; c'est ce détail qui m'a mis la puce à l'oreille et m'a conduit à chercher davantage d'informations sur le climat de la Floride et sur les idées fausses des ingénieurs sur ce climat. S'il est possible qu'un chercheur néglige ce genre de cause alors même que l'accident a eu lieu, à plus forte raison est-il vraisemblable qu'elle puisse échapper à quelqu'un qui est pris dans l'action, sans aucun recul.

Int. : *En vous écoutant, j'ai pensé au mythe de Cassandra, qui avait reçu le don terrible de prédire l'avenir de façon certaine, mais sans que ses prédictions soient jamais prises au sérieux. Il ne suffit pas de débusquer l'absurdité : il faut aussi réussir à alerter et à convaincre le collectif. De ce point de vue, un travail sur les croyances serait peut-être plus utile qu'une analyse centrée sur l'absurdité : si, comme Cassandra, on ne parvient pas à convaincre le collectif que la décision prise est absurde, on peut du moins, une fois la catastrophe arrivée, essayer de modifier les croyances afin de transformer la catastrophe en un événement très positif...*

C. M. : C'est ce qui se produit souvent, comme dans le cas de l'université d'entreprise qui est devenue un organisme de formation externe : certaines décisions absurdes finissent par être considérées comme très pertinentes et comme des modèles d'une bonne et saine gestion.

Int. : *On ne peut parler d'absurdité que par rapport à du sens, mais comment être certain qu'il y a toujours du sens ? Dans la nature, il n'y a ni intention, ni sens, ni planification coordonnée ; pour autant, cela n'empêche pas que la nature existe, ait évolué, ait une histoire : ou alors, peut-on dire que la nature est un tissu d'absurdité ? Par ailleurs, Hegel dit que c'est à la fin de l'histoire qu'on a le sens de l'histoire, et je suis un peu étonné que vous jugiez absurde la transformation d'une université d'entreprise en institut de formation externe : pourquoi le sens de cet organisme devrait-il être déterminé par le début de son histoire, plutôt que par la fin ?*

Le silence des clones

Int. : *Il me semble que le silence qu'on observe dans les réunions de dirigeants, alors même que des décisions absurdes sont en train d'être prises, vient peut-être du fait qu'on n'admet pas assez la différence au sein de ces équipes : les gens sont des clones les uns des autres, et de plus ils n'ont rien à se dire parce qu'ils se connaissent trop et depuis trop longtemps.*

C. M. : Le livre de Irving Janis, *Groupthink*, qui a analysé plusieurs fiascos politico-militaires américains, et notamment l'affaire de la Baie des Cochons, accorde une place centrale, dans l'explication de ces fiascos, au souci de préserver l'harmonie du groupe : chaque membre du groupe essaie de ne pas se montrer agressif, de privilégier la solidarité, de ne fâcher personne, ce qui tend à fausser les décisions prises. L'une des solutions que l'auteur préconise est de prévoir dans le groupe des avocats du diable, des personnes totalement indépendantes ; mais on peut se demander si c'est une solution réaliste, car elle va à l'encontre des mécanismes de fonctionnement des organisations modernes.

Int. : *Lors d'une séance précédente de l'École de Paris, consacrée à la fermeture de Superphénix², l'orateur, Jean-Pierre Aubert, avait raconté quelle avait été la surprise des salariés menacés par la fermeture en voyant un fonctionnaire se mettre en colère : c'était totalement inhabituel.*

L'absurdité peut être féconde

Int. : *Au fond, l'absurdité ne fait-elle pas partie intrinsèque de l'homme ? N'est-ce pas ce qui fait sa richesse, sa complexité et son charme ?*

Int. : *Bof, quand on est dans l'avion...*

Int. : *Le post-it, le nylon et les polymères sont, comme les bêtises de Cambrai, le résultat d'erreurs et d'absurdités...*

Int. : *Kepler a été hanté toute sa vie par le mythe de l'harmonie des sphères : il voulait démontrer que le système solaire se composait d'un emboîtement de sphères et de polyèdres réguliers, et bien entendu il n'y est jamais parvenu, mais chemin faisant il a découvert ses trois fameuses lois, qui ont constitué une percée fondamentale. En ce sens on pourrait peut-être parler d'un cercle vertueux de l'absurde, au sens où Kepler a débarrassé la pensée scientifique d'une absurdité qui persistait depuis plus de mille ans, et qui consistait à vouloir expliquer tous les mouvements astronomiques à partir de mouvements circulaires uniformes. L'omniprésence de l'absurdité dans nos modes de raisonnement n'est-elle pas aussi l'un des processus fondamentaux du progrès de l'humanité ?*

Int. : *Il faut préciser que Kepler a établi ses lois en faisant deux énormes erreurs de calcul qui se sont compensées mutuellement, ce qui lui a permis de conclure que "quand on doit trouver, on trouve".*

² *La fermeture de Superphénix*, Jean-Pierre Aubert, François Peyronnet, Jean-Pierre Gallen, Jean-François Chemain, séminaire Vies Collectives, septembre 2001 (ref : VC200901).

Des histoires tragiques qui font rire

Int. : *Le paradoxe des histoires que vous racontez, c'est qu'elles nous font rire alors qu'il s'agit pour une bonne part d'accidents qui ont coûté la vie à de nombreuses personnes !*

Int. : *Dans son essai sur Le Rire, Bergson explique très bien que le comique vient du déroulement mécanique des choses dans une direction éminemment non souhaitable, sans que personne, quoi qu'il fasse, puisse s'y opposer ; au contraire, le non-comique par excellence, c'est l'adaptation permanente à la situation, le jugement fondé et éclairé, le fait qu'on sache modifier sa trajectoire de façon raisonnée. De ce point de vue, même la catastrophe du Titanic est monstrueusement comique.*

Int. : *Il me semble que l'explication du rire que provoquent ces histoires, notamment celles qui concernent le management, est que la plupart des livres de management essaient de vous convaincre que tout est sous contrôle, qu'il existe des outils de stratégie, de marketing, de management, qui vous permettront de gérer parfaitement l'entreprise ; votre livre, qui nous parle de ce qui se passe dans la vraie vie, apporte un démenti cinglant à cette prétention, et c'est plutôt réjouissant.*

Présentation de l'orateur :

Christian Morel : docteur en sciences politiques, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, DRH de la Division Véhicules Utilitaires de Renault. Parallèlement à ses responsabilités professionnelles, il mène une réflexion sociologique sur la négociation et la décision. Elle s'est traduite par plusieurs articles de revue (L'Année Sociologique, Sociologie du Travail, Gérer et Comprendre, Droit Social) et deux livres *La grève froide* (1981, réédité en 1994 aux Éditions Octares) et *Les décisions absurdes* (Gallimard, Bibliothèque des Sciences Humaines, 2002). Il a été membre nommé du Comité national de la recherche scientifique et fait partie du comité de rédaction de *Gérer et Comprendre*.

Web : <http://perso.club-internet.fr/chmorel>

Diffusion avril 2002