



# Petit guide de survie dans les groupes de travail

D'après la fiche de lecture réalisée par

Evelyne Alliaume

**Les Décisions Absurdes**  
***Sociologie des erreurs radicales***  
***et persistantes.***

***Christian MOREL***

***Editions Gallimard***

<http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/decisionsabsurdes.doc>

# III Troisième Partie – Les décisions absurdes sont une œuvre collective

- **l'analyse collective: le *Manager*, l'*expert*, le *candide***
- Dans nos organisations modernes fondées sur des technologies complexes et la division des tâches, on considère 3 rôles principaux : celui du manager, de l'expert et du candide.
  - **Le manager** est investi du pouvoir hiérarchique. Son pouvoir est de choisir les sujets et les données qui seront pris en considération et de choisir le moment d'arrêter le débat pour trancher. C'est un pouvoir considérable que de contrôler l'ordre du jour et de délimiter l'information pertinente. Il peut aussi jouer le rôle d'expert.
  - **L'expert** (ou père technique) est celui qui possède une connaissance approfondie d'un sujet particulier acquise par la formation et l'expérience. Les autres acteurs de l'organisation ne possèdent pas cette connaissance.
  - **Le candide** sur un sujet est celui qui n'est pas expert.
- **Trois rôles pour 5 actions**
- Après définition des trois rôles, nous allons définir et examiner les actions menées par chacun d'entre eux dans le processus des décisions absurdes.
  - **Produire** signifie réaliser l'erreur
  - **Demander** – le demandeur demande la solution absurde
  - **Suivre** – dans certains cas de décisions absurdes, le manager, le candide et l'expert sont suiveurs,
  - **Etre absent** – l'absence est une 4ème action possible par chacun des 3 pôles,
  - **S'opposer** – le candide, l'expert ou le manager peuvent s'opposer à la décision absurde.

D'après « Les décisions absurdes » Christian MOREL

## Les différents modèles de décisions absurdes

### 1. Le modèle hiérarchique autonome

|            | Modèle hiérarchique autonome |          |          |
|------------|------------------------------|----------|----------|
|            | Manager                      | Expert   | Candide  |
| Opposant   |                              |          | <b>X</b> |
| Absent     |                              | <b>X</b> |          |
| Suiveur    |                              |          |          |
| Demandeur  |                              |          |          |
| Producteur | <b>X</b>                     |          |          |

**(manager producteur ; expert absent ; candide opposant)**

C'est le cas de **l'université d'entreprise allemande** transformée en organisme de formation externe. On constate le schéma suivant : **le manager est producteur de la solution absurde**, l'expert est absent et le candide est opposant. C'est cette opposition des candides qui a entraîné une dérive de l'université vers un organisme banalisé de formation externe. Dans ce modèle hiérarchique, l'autorité émet une solution contraire, sans recourir le moins du monde à une expertise disponible.

Ce modèle est relativement fréquent. On le trouve dans les domaines comme la formation, la communication, l'organisation, le management, les relations interculturelles, la psychologie de la motivation sociale.

## 2. Le modèle hiérarchique autonome accepté

|            | Modèle hiérarchique autonome accepté |        |           |
|------------|--------------------------------------|--------|-----------|
|            | Manager                              | Expert | Candidate |
| Opposant   |                                      | X      |           |
| Absent     |                                      |        |           |
| Suiveur    |                                      |        | X         |
| Demandeur  |                                      |        |           |
| Producteur | X                                    |        |           |

**(manager producteur ; expert opposant ; candidate absent)**

Dans ce modèle, **le manager reste producteur de la solution absurde**, mais l'expert devient opposant et le candidate est suiveur : il s'accommode de la solution, bien qu'elle ait perdu le sens initial.

On pourrait situer ce cas dans un pays peu développé, devant le risque élevé d'éruption d'un volcan, les pouvoirs publics, de peur de ne pas maîtriser la situation, ne font pas évacuer la zone dangereuse, contre l'avis des experts.

### 3. Le modèle hiérarchique autonome validé

|            | Modèle hiérarchique autonome validé |          |           |
|------------|-------------------------------------|----------|-----------|
|            | Manager                             | Expert   | Candidate |
| Opposant   |                                     |          |           |
| Absent     |                                     |          | <b>X</b>  |
| Suiveur    |                                     | <b>X</b> |           |
| Demandeur  |                                     |          |           |
| Producteur | <b>X</b>                            |          |           |

**(manager producteur ; expert suiveur ; candidate absent)**

Dans ce modèle, **le manager produit la solution absurde**, comme dans le modèle hiérarchique autonome. Par contre, il reçoit le soutien de l'expert qui est suiveur. Quant aux candidates, ils sont absents dans ce modèle.

C'est le cas de l'avion de ligne tombé en panne de carburant à proximité de la piste d'atterrissage. Le commandant de bord a pris la tête du processus (manager producteur). L'officier mécanicien devant jouer le rôle de l'expert s'est comporté comme un suiveur. Les candidates constitués par les passagers et le personnel navigant sont restés hors du coup.

Du point de vue cognitif, ces configurations peuvent présenter un atout considérable par l'existence d'une capacité analytique de haut niveau partagée mais, paradoxalement, elles peuvent présenter un facteur d'erreur de représentation : si le manager se trompe, l'expert considérant que le manager est aussi un expert, peut hésiter à intervenir.

Ce risque est tel qu'il a été un facteur de développement des programmes de formation des pilotes d'avion de ligne appelés CRW Ressources Management (CRM).

## 4. Le modèle hiérarchique démuni

|            | Modèle hiérarchique démuni |          |          |
|------------|----------------------------|----------|----------|
|            | Manager                    | Expert   | Candide  |
| Opposant   |                            | <b>X</b> |          |
| Absent     |                            |          | <b>X</b> |
| Suiveur    |                            |          |          |
| Demandeur  |                            |          |          |
| Producteur | <b>X</b>                   |          |          |

**(manager producteur ; expert opposant ignorant ; candide absent)**

Le modèle hiérarchique démuni est un processus produisant une solution absurde dans lequel l'expert est opposant, mais son opposition vient de son ignorance. Dans ce cas, **le manager doit décider et donc gérer la non connaissance de l'expert.**

La décision de lancer la navette Challenger appartient à ce modèle.

Lorsque la vague de froid est arrivée sur la Floride, les spécialistes des joints ont senti le danger et se sont présentés comme experts opposants mais sans argument d'experts.

Cette configuration est relativement récente surtout lorsqu'une nouvelle maladie apparaît.

*Néanmoins, dans le cas de la maladie de la Pneumonie atypique, la stratégie de repli sur soi des médecins à l'Hôpital à Hanoi au Vietnam, ces derniers ont été managers et experts tout à la fois permettant ainsi d'enrayer la propagation de cette épidémie au Vietnam.*

## 5. Le modèle technique autonome

|            | Modèle technique autonome |        |           |
|------------|---------------------------|--------|-----------|
|            | Manager                   | Expert | Candidate |
| Opposant   | X                         |        |           |
| Absent     | X                         |        | X         |
| Suiveur    |                           |        |           |
| Demandeur  |                           |        |           |
| Producteur |                           | X      |           |

**(manager absent ou opposant ; expert producteur ; candidate absent)**

Dans ce modèle, **l'expert joue le rôle essentiel dans l'erreur**. Le manager est absent, ou opposant mais sans pouvoir. Les candidates sont absents du processus.

La sélection défectueuse des donneurs de sang entre 1983 et 1985 en France semble correspondre à ce modèle. Les transfuseurs étaient dans le rôle de l'expert et l'administration centrale dans le rôle du manager. Les experts ont agi de façon autonome et la Direction Générale de la Santé est restée absente ou opposante impuissante.

## 6. Le modèle technique validé

|            | Modèle technique validé |          |          |
|------------|-------------------------|----------|----------|
|            | Manager                 | Expert   | Candide  |
| Opposant   |                         |          |          |
| Absent     |                         |          | <b>X</b> |
| Suiveur    | <b>X</b>                |          |          |
| Demandeur  |                         |          |          |
| Producteur |                         | <b>X</b> |          |

**(manager suiveur ; expert producteur ; candide absent)**

C'est l'**expert qui déclenche l'erreur** et le **manager qui est aussi un expert confirme l'erreur**. Ces deux acteurs se font mutuellement confiance et valident et s'enfoncent dans l'erreur.

Le modèle technique validé devrait être analysé dans toutes les configurations là où il existe une faible différenciation entre le manager et l'expert en matière de connaissances techniques. Cela est vrai dans les blocs opératoires, les salles de contrôle aérien, les cockpits etc. ...



## 7. Le modèle technique plébiscité

|            | Modèle technique plébiscité |          |          |
|------------|-----------------------------|----------|----------|
|            | Manager                     | Expert   | Candide  |
| Opposant   |                             |          |          |
| Absent     |                             |          |          |
| Suiveur    |                             |          |          |
| Demandeur  | <b>X</b>                    |          | <b>X</b> |
| Producteur |                             | <b>X</b> |          |

**(manager demandeur ; expert producteur ; candide demandeur)**

**Le modèle technique plébiscité** de la décision absurde est celui de **l'expert dépendant**, placé devant une demande puissante de solution qui n'a pas de sens, venant autant des autorités que de la population et qui ne sait pas traduire le problème. Dans une organisation, il ne suffit pas de détecter une erreur mais encore faut-il la faire comprendre.

La ligne Maginot correspond sans doute au modèle technique plébiscité. Les experts militaires n'ont pas pu résister à la forte pression des autorités politiques, de la population et de certains chefs militaires alors qu'ils savaient pertinemment que cette ligne était inefficace !

## 8. Le modèle technique démagogique

|            | Modèle technique démagogique |          |          |
|------------|------------------------------|----------|----------|
|            | Manager                      | Expert   | Candide  |
| Opposant   |                              |          |          |
| Absent     |                              |          |          |
| Suiveur    | <b>X</b>                     |          |          |
| Demandeur  |                              |          | <b>X</b> |
| Producteur |                              | <b>X</b> |          |

**(manager suiveur ; expert producteur ; candide demandeur)**

Ce modèle est proche du précédent. La seule différence avec le modèle technique plébiscité est que la pression pour la **solution absurde vient essentiellement des candides** (candide demandeur). C'est le cas de la holding suisse qui effectue des enquêtes d'opinion internes fondées sur des échantillons sans valeur.

## 9. Le modèle décentralisé

|            | Modèle décentralisé |          |           |
|------------|---------------------|----------|-----------|
|            | Manager             | Expert   | Candidate |
| Opposant   |                     |          |           |
| Absent     |                     | <b>X</b> |           |
| Suiveur    | <b>X</b>            |          |           |
| Demandeur  |                     |          |           |
| Producteur |                     |          | <b>X</b>  |

**(manager suiveur ; expert absent ; candide producteur)**

Dans le modèle décentralisé, ce sont les **candidates qui produisent la décision absurde**, le manager et l'expert restent plus ou moins passifs : le manager est suiveur et l'expert est absent.

Notre cas de l'usage répandu et persistant de **transparents illisibles** dans la vie quotidienne de l'entreprise est une bonne illustration de ce modèle décentralisé.

## 10. Le modèle décentralisé validé

|            | Modèle décentralisé validé |          |          |
|------------|----------------------------|----------|----------|
|            | Manager                    | Expert   | Candide  |
| Opposant   |                            |          |          |
| Absent     |                            |          |          |
| Suiveur    | <b>X</b>                   | <b>X</b> |          |
| Demandeur  |                            |          |          |
| Producteur |                            |          | <b>X</b> |

**(manager suiveur ; expert absent ; candide producteur)**

Ce modèle décentralisé est proche du précédent à ceci près que **l'expert**, au lieu d'être absent, **valide la décision**. Le cas du SAS monté à l'envers correspond à ce schéma.

## 11. Le modèle technocratique

|            | Modèle technocratique |          |          |
|------------|-----------------------|----------|----------|
|            | Manager               | Expert   | Candide  |
| Opposant   |                       |          | <b>X</b> |
| Absent     |                       |          |          |
| Suiveur    | <b>X</b>              | <b>X</b> |          |
| Demandeur  |                       |          |          |
| Producteur | <b>X</b>              | <b>X</b> |          |

**(manager producteur ; expert producteur ou suiveur ; candide opposant)**

Ce modèle est extrêmement connu et concerne toutes les réformes, les règles, tous les produits décidés au sommet par **des responsables et experts qui se trompent gravement sur les réalités du terrain** ou sur les attentes du client.

# L'application des différents modèles de décisions absurdes

- Les erreurs profondes et durables sont le résultat de systèmes d'interactions. L'individu ou le groupe qui produit l'erreur le fait en réaction à l'action d'autres individus ou groupe.
- Ainsi, dans le cas de la navette Challenger, on ne peut pas comprendre l'attitude des managers qu'à partir de la problématique dans laquelle se sont trouvés les experts des joints.
- Il faut distinguer 2 catégories de modèles différents d'erreur collective :
- les modèles dans lesquels tous les acteurs soutiennent l'erreur à des degrés divers. Dans ce cas, la persistance de l'erreur vient de l'assentiment collectif.
- les modèles dans lesquels se manifeste une opposition d'un des acteurs. Dans ce cas, la présence d'une opposition peut creuser l'erreur ou la faire divaguer.
- Dans l'exemple pris de la décision des autorités sanitaires françaises d'appliquer à compter de 2001 le dépistage génomique viral (DGV)(1), on constate une forte opposition des experts à cette décision à cause du coût exorbitant.

# Un exemple

- D'après une étude de JP. Moatti de l'INSERM, le prix d'une année gagnée par le DGV pour l'hépatite C est de 360 millions de francs (55 millions d'euros), alors que, par ailleurs, on considère que 50 000 francs (7600 euros), par année de vie gagnée est le maximum concevable en sécurité routière ou dans le traitement du cancer du sein.
- Mais si les experts s'opposent à la mesure, l'opinion publique (les candides) soutient cette décision.
- L'atteinte d'un risque zéro à un prix exorbitant sur un sujet extrêmement sensible est plus populaire que la gestion équitable de multiples risques moins médiatisés.
- On est ici en présence d'un cas où le manager (les autorités sanitaires françaises) est producteur, l'expert opposant et le candide suiveur (opinion publique). C'est le modèle hiérarchique autonome accepté.
- Le cas de l'accident de la centrale nucléaire de Tchernobyl du 26 avril 1986 représente le modèle décentralisé des erreurs collectives persistantes. Les conducteurs de l'installation ont piloté le système à leur façon, en essayant de faire faire à l'installation d'incroyables acrobaties pour gagner du temps et pour corriger des anomalies. Les ingénieurs venus de Moscou n'étaient que des spécialistes en électromécanique. Ils n'étaient pas spécialistes du fonctionnement du cœur du réacteur, ni spécialistes de la sûreté. Une partie de l'expertise a été absente.

## APPLICATION DES DIFFERENTS MODELES DE DECISIONS ABSURDES

| <b>Modèle de production et de consolidation collectives de l'erreur radicale persistante</b> | <b>Manager</b>        | <b>Expert</b>              | <b>Candide</b>     | <b>Exemples</b>   |
|--|-----------------------|----------------------------|--------------------|---|
| Modèle hiérarchique Autonome   | Producteur            | Absent                     | Opposant ou absent | Création et maintien aberrant de régulation de la Bourse de Londres (système privé financé par les contrôlés).  |
| Modèle hiérarchique Autonome accepté   | Producteur            | Opposant                   | Suiveur            | Décision des autorités sanitaires françaises d'appliquer à compter de 2001 le dépistage génomique viral (DGV) à un coût exorbitant.   |
| Modèle hiérarchique validé   | Producteur            | Suiveur                    | Absent             | Accident de Tenerife (les copilotes ont suivi les décisions du commandant de bord)  |
| Modèle hiérarchique démuni   | Producteur            | Absent : il ne connaît pas | Absent             | Non sélection des donneurs de sang avant 1983 (la cause et la transmission de la maladie n'étaient pas connues)   |
| Modèle technique autonome  | Absent ou Opposant    | Producteur                 | Absent             | Non sélection des donneurs de sang entre 1983 et 1985 en France (non application de la circulaire par les centres de transfusion)   |
| Modèle technique validé  | Suiveur               | Producteur                 | Absent             | Erreur répétée de marketing : le bureau d'étude persiste à concevoir des produits qui ne plaisent pas, et le management valide cette politique  |
| Modèle technique plébiscité  | Demandeur             | Producteur                 | Demandeur          | Décision illusoire de gagner la guerre en détruisant les forces ennemies par bombardement, sans envoyer de troupes au sol et sans toucher de cible civile (première partie de la guerre du Kosovo). |
| Modèle technique démagogique   | Suiveur               | Producteur                 | Demandeur          | Prescription répandue de tranquillisants dans certains pays (patients demandeurs, médecins prescripteurs, responsables de la santé passifs).  |
| Modèle décentralisé  | Suiveur               | Absent                     | Producteur         | Conduite de la centrale de Tchernobyl qui a provoqué l'accident   |
| Modèle décentralisé validé   | Suiveur               | Suiveur                    | Producteur         | Maintenance du téléphérique du pic de Bure qui a conduit à la chute de la cabine (les opérateurs avaient enlevé durablement le frein de secours, acte validé par l'organisme de contrôle).          |
| Modèle technocratique  | Producteur ou suiveur | Producteur ou suiveur      | Opposant           | Réforme publique fondée sur une erreur radicale de compréhension de l'attitude des administrés.   |



# La dynamique des différents modèles de décisions absurdes

- ***La compensation diversifiée des modèles***
- Il est intéressant de souligner qu'une technologie ou une organisation, lorsqu'elle a vécu ou vit un processus d'erreur selon un modèle (hiérarchique, technique ou décentralisé), aura tendance, pour combattre le risque, à s'orienter vers un modèle d'organisation opposé (hiérarchique, technique ou décentralisé).
- Ainsi quand un processus d'erreur souligne la responsabilité d'un acteur (le manager, l'expert ou le candide), la tendance est de donner un poids plus important à l'un des deux autres acteurs.
- ***La succession des modèles dans une organisation sur une longue période***
- Dans une même organisation peut voir se succéder plusieurs modèles d'erreur collective persistante. Ainsi dans le cas Challenger, le modèle technique validé de l'erreur a préparé le modèle hiérarchique démuné.
- ***La Succession des modèles dans une même organisation sur une courte période***
- L'école dite de Berkeley (1) , conduite par Todd La Porte, Karlene Roberts et Gene Rochlin, s'est intéressée à des organisations, dénommées par eux HRO (High-Reliability Organizations) présentant la caractéristique d'être particulièrement fiables surtout lors d'activités potentiellement dangereuses et d'une grande complexité.
- Dans une organisation, lorsque la situation se tend, le modèle hiérarchique d'organisation laisse la place au modèle décentralisé et/ou technique, comme si les acteurs considéraient que l'organisation hiérarchique présente un risque d'erreur lourde dans les situations de forte sollicitation. C'est particulièrement vrai sur les porte-avions, où en temps normal, l'organisation bureaucratique domine. En revanche, en face d'un pic de la demande, c'est la dimension technique qui prend le dessus.
- ***Existe-t-il un modèle d'organisation idéale permettant d'éviter l'erreur collective persistante ?***
- Karl Weich et d'autres estiment que l'on se trouve devant un dilemme. La fiabilité d'un système nécessite le découpage des tâches et la décentralisation. Cela impose aussi une excellente coordination d'où la centralisation. Selon ces auteurs, la solution à ce dilemme est la décentralisation et la socialisation.

# ***L'étanchéité des erreurs.***

- Que font les experts en présence d'une erreur radicale et persistante ? Certains courants de réflexion estiment que le rôle de l'expert est un garde-fous de la mauvaise ou de la décision absurde.
- Michel Crozier va plus loin en développant l'idée que l'expertise constitue une source de pouvoir primordiale car l'expert possède une source d'informations cruciale pour la résolution d'un problème. Dans de nombreux cas, l'expert existe mais on ne l'utilise pas ou il est utilisé comme exécutant.

# L'auto-expertise

- L'auto-expertise est le fait de croire qu'on peut traiter un sujet sans expert et de traiter ce sujet bien qu'il se situe en dehors de ses attributions et qu'on n'ait pas acquis la connaissance et/ou le savoir-faire nécessaires.
- L'auto-expertise est une réponse aux lacunes de l'organisation. On fait soi-même lorsque l'on a peu de réactivité autour de soi et que les systèmes n'apportent pas l'aide nécessaire.
- L'auto-expertise peut être aussi un plaisir de régler soi-même un problème et de le dominer.
- **Les formes de l'auto-expertise** L'auto-expertise peut revêtir plusieurs formes :
  - On fait appel à l'expert pour exécuter une tâche et non dans sa conception,
  - On part du principe qu'une technique n'est pas une technique mais une fin en soi et on est d'autant moins enclin à la considérer comme une expertise. C'est le cas de la formation, de la communication dont les processus sont considérés comme des valeurs laissant complètement la dimension technique de côté.
  - On n'utilise pas la documentation technique et ainsi on ne respecte pas les procédures, les acteurs s'appuient uniquement sur leur expérience et leur intelligence.
  - L'auto-expertise peut être remplacée par la décentralisation.
- .

# ***Les conséquences de l'auto-expertise***

- Il faut considérer que dans les cas observés, l'auto-expertise peut conduire à des erreurs intenses et durables. Certains modèles d'erreurs radicales mettent en avant le rôle minoré de l'expert.
- Ce constat est doublement contradictoire :
- D'une part, **l'auto-expertise est une sorte d'heuristique collective**. La décentralisation et l'autonomie sont des processus permettant d'éviter les erreurs car on est proche du terrain.
- En effet, les utilisateurs d'une construction peuvent concevoir des aménagements auxquels l'architecte n'aurait pas pensé,
- Par contre, un responsable disposant d'une grande autonomie devant concevoir une formation au management lourde, sans faire appel à de la pédagogie et à de l'ingénierie de formation peut réussir ou échouer.
- D'autre part, certains **auteurs parlent des effets de la pléistocratie sur l'incohérence des décisions**. Les solutions incohérentes sont dues à la multiplication des acteurs. C'est aussi le point de vue partagé par James G. March (1) qui décrit la décision comme un processus où intervient des flux aléatoires de participations multiples.
- L'auto-expertise est aussi la tentative désespérée des experts de justifier leur existence et d'affirmer leur utilité. Les experts essaient d'atteindre leur cible au moyen de guides et procédures non utilisés et de stages techniques qu'ils ont du mal à remplir.
- Les bons experts de certains domaines fuient vers d'autres spécialités pour se réfugier dans des domaines où ils n'ont pas l'expertise attendue.
- La division croissante des tâches entraîne la multiplication des spécialités et une augmentation de leurs effectifs. La tendance à l'auto-expertise fait fonctionner à vide toutes ces ressources

# La difficile traduction

- En sociologie de l'innovation, Michel Callon et Bruno Latour ont développé l'idée que l'innovation traverse un processus de traduction, c'est-à-dire une explicitation dans la rationalité des différents acteurs concernés et une prise en compte de leur problématique.
- L'erreur, quelle soit élémentaire ou non, doit faire l'objet, comme les innovations, d'un processus de traduction.
- La prise en compte d'une erreur nécessite d'abord un véritable travail de pédagogie et connaître la logique des différents acteurs (logique scientifique, intuitive, etc...)
- Dans le cadre de traduction des erreurs, il est pratiquement impossible de révéler une erreur sans citer des personnes qui peuvent alors être injustement considérées comme responsables. Ainsi un grand nombre d'erreurs ne sont pas communiquées parce qu'elles sont intraduisibles de façon neutre.

# L'impossible Immixtion

- Si l'expert compétent n'a pas pu intervenir (auto-expertise) ou n'a pas pu se faire comprendre (problème de traduction), il reste une voie possible pour corriger l'erreur : c'est l'immixtion, c'est-à-dire l'intervention d'acteurs qui ne sont pas officiellement dotés par l'organisation d'un rôle de correction, mais qui, compte tenu de leur position, extérieure et/ou de leurs enjeux différents, voient mieux l'erreur et peuvent plus facilement agir.
- L'immixtion du candide pourrait être un antidote puissant à l'erreur collective persistante, mais elle rencontre d'immenses difficultés selon le schéma suivant :
- Le candide n'ose pas intervenir parce qu'il pense que l'expert ou le manager, compétents et responsables savent ce qu'ils font,
- Le candide intervient mais il n'est pas crédible.
- *L'auto-expertise, la difficile traduction et l'impossible immixtion édifient autour de l'erreur un blindage d'une remarquable étanchéité. On peut, dans une organisation, constater une erreur profonde et ne disposer d'aucune voie pour la corriger. Cette étanchéité contribue grandement à la persistance des erreurs collectives.*

# ***Les pièges de la coordination***

- Pour prendre une décision collective, les individus doivent se coordonner entre eux. Pour assurer cette coordination, ils utilisent des processus ou des méthodes. Ces processus et ces méthodes de coordination comportent des pièges qui peuvent conduire à la décision absurde.
- Il faut distinguer les pièges de la coordination silencieuse et les pièges de la coordination structurée. Ces pièges jouent un rôle dans la production des erreurs médiocres et pas uniquement dans la conception des décisions absurdes.

# L'imprécision et le silence

- ***Les malentendus de la division imprécise du travail***
- On rencontre des situations de division du travail imprécise soit dans les groupes peu organisés (groupes familiaux, activités tertiaires, etc...), soit dans des organisations de haute technologie où chacun possède le même niveau élevé d'expertise élargie.
- Dans l'exemple du cockpit d'un avion, le risque de la division du travail imprécise a été identifié. Comme les pilotes sont en double et quasiment aussi compétents l'un que l'autre, chacun peut penser que l'autre a fait ce qu'il fallait.
- Un groupe peut donc commettre une erreur majeure qu'un individu seul n'aurait pas commise.
- Il s'agit d'un processus dans lequel chacun pense que l'autre a effectué une tâche dont l'attribution à l'un ou à l'autre n'est pas précisément définie.
- ***Le silence sur les désaccords et les raisons***
- Le silence est un facteur majeur des décisions absurdes. Le silence entraîne l'illusion de l'unanimité. Cette illusion de l'unanimité est l'un des symptômes qui caractérisent, selon Irving L. Janis (1), le mécanisme qu'il appelle ***groupthink***, à l'origine des célèbres fiascos politiques et militaires.
- (1) Irving L. Janis
- Selon l'auteur, le silence collectif, et le sentiment d'absence de désaccord qui en découle, s'observe dans bien d'autres situations que des comités stratégiques politico-militaires et sont particulièrement intenses dans les processus générateurs de décisions absurdes.
- Quelles sont les raisons d'un tel phénomène de silence sur les désaccords ?
- D'abord, la croyance que la répétition d'un message d'alerte est inutile, qu'un seul message doit suffire et qu'il en sera tenu compte puisqu'il a été émis. C'est une caractéristique des organisations fondées sur le principe bureaucratique.
- L'idée qu'on n'est pas autorisé à parler si on ne possède pas une connaissance du problème évoqué confortée par des données.
- On n'est pas autorisé à s'exprimer si on ne dispose pas d'une connaissance complète du problème.
- La crainte que la répétition, l'insistance soient perçues comme une manifestation d'agressivité et de manque de maîtrise de soi est une autre raison de silence.
- La volonté de ne pas porter atteinte à la cohésion du groupe.
- On préfère se tromper de façon durable et radicale en groupe plutôt que s'isoler dans la vérité ; aller ensemble vers l'absurde plutôt que rester seul.
- Une caractéristique du silence sur les désaccords est qu'il se renforce automatiquement avec le temps ce qui lui donne une grande efficacité. Plus on avance dans la mise en œuvre, plus il est difficile de revenir en arrière.
- Le silence sur les désaccords et la persévérance dans l'erreur sont deux mécanismes intimement liés.
- Une explication du silence dans les processus de décision est la pression hiérarchique : on ne veut pas déplaire au patron autoritaire.
- Le silence sur les désaccords est un pilier du fonctionnement des organisations, qu'il s'agisse d'une famille, du cockpit d'un avion de ligne, d'un comité stratégique politico-militaire ou d'une revue de lancement d'une fusée.



# Les pièces de la coordination structurée

- Les instances de coordination occupent une place considérable dans la durée de fonctionnement des organisations. Certains cadres se plaignent de passer 90 % de leur temps dans les réunions. La réunion, compte tenu de sa place dans l'emploi du temps, est donc une structure essentielle des organisations.
- **Définition des instances de coordination**
- Pour définir l'instance de coordination, l'auteur indique « toute interaction verbale organisée en temps réel entre au moins deux personnes pendant un temps déterminé ». L'instance de coordination couvre les réunions qui se déroulent en présence physique des participants et celles qui ont lieu à l'aide de moyens électroniques entre des participants éloignés physiquement les uns des autres.
- **Le désordre favorise les décisions absurdes**
- Pour James G. March, certaines prises de décision relèvent de ce qu'il appelle le modèle de la poubelle. Selon ce processus, la décision est le résultat du rassemblement dans une poubelle de composants jetés de façon aléatoire. Quatre flux se croisent par hasard : un flux de participants, un flux de problèmes, un flux d'occasions à décider et un flux de solutions.
- C'est ainsi que des participants n'ont ni problèmes à soumettre, ni solutions à proposer, mais ils cherchent une occasion de décider, d'autres ont des problèmes à présenter, d'autres sont porteurs de solutions. A un moment donné, le problème, une solution, un participant prêt à décider et une occasion de décider se rencontrent par hasard et de cette rencontre naît une décision. Cette décision peut donc n'avoir aucun sens ou être absurde selon l'auteur.
- **Le fonctionnement strict aussi**
- Le désordre n'est pas le seul mal. La tendance à sur-organiser les réunions est aussi un fait établi : les ordres du jour ne laissent aucune place aux digressions fructueuses ou nécessaires, les interventions sont minutées. Il est stipulé que la réunion doit aboutir à une décision dès la fin de la réunion.
- **Des décisions techniques soumises à des instances de direction généralistes, loin de leur compétence**
- La plupart du temps, le comité de Direction généraliste fait confiance au groupe de travail qui a préparé la décision technique et se contente d'officialiser le projet. Mais ce n'est pas toujours le cas. Le problème est que les instances généralistes le sont de façon extrême. Les membres d'instance de direction à un niveau élevé peuvent être eux-mêmes des généralistes de leurs métiers respectifs, ces métiers étant déjà des regroupements très larges d'expertises. La coordination sur une question précise est alors effectuée par des acteurs qui en possèdent une connaissance très lointaine.
- **Le fonctionnement des instances de coordination peut favoriser les décisions absurdes**
- Le contenu des décisions est très sensible à la façon dont sont organisés les processus de travail à l'intérieur des instances de coordination. Il suffit parfois d'un détail d'organisation pour que la décision bascule dans un sens ou dans l'autre, y compris dans l'absurde.
- **De prétendues réunions de coordination sont des réunions d'information descendante**
- Un grand nombre de réunions régulières dans les organisations sont des réunions de personnes appartenant au même métier dans des divisions ou départements différents.
- On imagine que ces réunions sont essentiellement des réunions de coordination, où les participants consacrent la majeure partie de leur temps à discuter pour s'ajuster entre eux et faire remonter les problèmes graves.
- La réalité est toute autre. Un grand nombre de ces réunions consiste en des suites d'exposés effectués par le responsable de la réunion, des participants ou des invités. La partie réservée au débat est trop courte pour avoir une véritable discussion sur le fond.

# Comment expliquer un tel phénomène ?

- La première raison est la taille des organisations. Compte tenu du nombre de participants, des difficultés de communication compte tenu du nombre de personnes et du temps à consacrer au sujet de la réunion, les réunions sont transformées en séries d'exposés,
- La seconde raison est le risque, pour le responsable de la réunion, d'animer un débat ouvert avec toutes les incertitudes que cela comporte. Il faut gérer les conflits, des silences éventuels, etc ... Pour un responsable de réunion, il est plus facile de gérer un ordre du jour qu'animer un débat...
- Enfin, la dernière raison n'est pas des moindres puisque les participants ont intérêt à ce que, sur certains sujets, il n'y ait pas de débat.
- La conséquence de cette situation est que le nombre de réunion de véritable coordination, au cours desquelles les acteurs peuvent vraiment expliquer un problème grave, lancer un signal d'alerte, mobiliser les autres sur une erreur persistante, est beaucoup plus faible qu'on ne l'imagine.
- **Les moyens de communication utilisés peuvent affaiblir significativement les signaux d'alerte**
- Un moyen de communication collectif peut jouer un rôle important dans un processus qui conduit à consolider une erreur collective.
- **Les effets pervers des méthodes de travail participatives**
  - Des responsables d'entreprise et des spécialistes du management, conscients des dysfonctionnements des réunions, se préoccupent depuis longtemps de les rendre plus démocratiques, c'est-à-dire de faire en sorte que tout le monde s'exprime et soit écouté.
  - Des méthodes ont été élaborées comme celle « des petits papillons jaunes ». La réunion commence par un brassage d'idées sur une question. Chacun écrit ses idées sur des papillons autocollants, à raison d'une idée par papillon, et sous la forme la plus courte et la plus simple possible. Lors des tours de table qui suivent, chacun énonce ce qu'il a écrit, en disposant de la possibilité d'expliquer ce qu'il a voulu dire si certains n'ont pas compris.
  - Pour l'organisateur du groupe de travail, c'est un processus d'une sécurité absolue. Le problème est que la plupart du temps, il n'en sort rien car la faiblesse de cette méthode est de favoriser l'expression des idées générales. En plaçant toutes les idées au même niveau et en multipliant les idées, la méthode noie les points importants. Les regroupements et les votes accentuent à produire des idées générales.
- **Les méthodes de travail en grand groupe**
  - Les organisations modernes sont de grande taille, ce qui conduit à des effectifs élevés dans les réunions de coordination. On a recouru à des méthodes du type « petits papillons jaunes » ou des méthodes de travail en sous-groupes. Cela conduit les organisateurs à prévoir de façon rigoureuse le déroulement du temps et le contenu, ce qui peut réduire d'autant les possibilités d'expression.
  - La coordination possède un potentiel de production d'erreurs par son fonctionnement même. La réunion peut être un processus dangereux. Avant la réunion, la solution semble simple et évidente et la solution qui en découle peut être absurde.
  - Cela nous conduit à dire que les organisations sont en permanence porteuses d'absurdités qui résultent des dysfonctionnements de la coordination nécessaire (division du travail imprécise, ne pas déranger la cohésion du groupe, méthodes de travail dangereuses, processus désordonnés de réunion).