



PAR
FRÉDÉRIC BACHELET
DIRECTEUR RHÔNE-ALPES AUVERGNE
GPA INITIATIVES

Comment éviter les décisions absurdes en environnement de travail ?

Anatole France écrivait : « *Il est dans la nature humaine de penser sagement et d'agir de façon absurde* ». Quels sont les mécanismes qui aboutissent à la prise d'une décision absurde ? Comment y remédier ?

Vous souvenez-vous de la série télévisée diffusée dans les années 80 mettant en scène les Shadoks ? Ces êtres avaient l'étrange habitude d'agir en permanence de manière totalement absurde. Il n'était d'ailleurs pas rare, il y a quelques années encore, de voir affichées sur les murs de certains



bureaux des devises Shadoks. Cet effet de mode discutabile s'est estompé avec l'arrivée dans l'entreprise de nouvelles générations.

Cette forme de révolte molle et pacifique était alimentée par un des héritages du taylorisme qui plaçait encore les opérations en position

de simples exécutants de décisions prises « en haut » par des « chefs », décisions dont on se gaussait puisque l'on n'en comprenait ni le sens, ni la finalité.

Naturellement, cette conception s'est effacée aujourd'hui avec l'émergence d'organisations dans lesquelles le processus de décision est devenu collégial au sein de comités mêlant opérationnels, experts et managers. Pour autant, régulièrement, des groupes d'individus parfaitement sensés et réfléchis prennent des décisions dont les effets s'avèrent contraires à l'objectif recherché, que ce soit en entreprise, en politique, dans le milieu associatif et finalement partout où l'on décide à plusieurs.

Il sera intéressant d'étudier les mécanismes à l'oeuvre dans ce processus, d'autant que les décisions regrettables aux conséquences non souhaitées ne

sont pas une fatalité et que l'on peut les prévenir en analysant la posture de chacun des acteurs et le contexte dans lequel elles sont prises.

QU'EST-CE QU'UNE DÉCISION ABSURDE ?

Les décisions absurdes, titre éponyme de deux ouvrages¹ passionnants de Christian Morel (sociologue et ancien DRH de Renault) se caractérisent, selon lui, par « *une action radicale et persistante d'un individu ou d'un groupe d'individus contre le but qu'il veut atteindre, dans le cadre de la rationalité de référence² de cet individu ou de ce groupe* ».

Le monopole des décisions absurdes n'est pas détenu par les « technocrates », même si l'on ne peut s'empêcher d'y songer spontanément quand on évoque cette notion. Le but n'étant pas de polémiquer sur des sujets d'actualité pour éclairer le propos, un seul exemple sera développé.

Il s'agit de la gestion du risque de pandémie grippale H1N1³, en 2009, qui a conduit à vacciner seulement 8% de la population française pour un coût anormalement élevé de 750 millions d'euros (auxquels s'ajoutent les coûts indirects liés aux stocks inutilisés de masques et Tamiflu⁴, dont 1/3 du stock mondial était détenu par la France en 2010 avec une date limite d'utilisation en 2011 !) et à détruire, *in fine*, 90% des doses de vaccins inutilisées ainsi qu'à indemniser les laboratoires pour les commandes annulées (40 millions de doses environ sur 90 millions de réserves).

QUEL MÉCANISME ENGENDRE UNE DÉCISION ABSURDE ?

Les décisions absurdes sont rarement prises de manière isolée par des demeurés ou des incompetents mais sont plus fréquemment la résultante d'une dynamique de groupe. Il ne s'agit pas ici de résumer



la pensée de Christian Morel, qu'il développe avec beaucoup de pédagogie dans son premier ouvrage, mais il semble intéressant d'en exposer les grands principes pour mettre en lumière les exemples qui seront évoqués par la suite.

Chacun de nous pourrait endosser trois rôles principaux dans nos organisations : le manager qui est investi d'un pouvoir hiérarchique, l'expert qui est reconnu unanimement pour sa maîtrise du sujet, et le candide (ce terme n'est pas péjoratif car il peut être opérationnel ou expert dans un autre domaine) qui n'est ni l'un ni l'autre mais qui intervient dans le processus de décision.

Au cours d'un processus décisionnel débouchant sur une prise de décision absurde, chacun pourra adopter cinq postures différentes : producteur, c'est-à-dire commettre l'erreur initiale ou faire en sorte que la solution absurde puisse émerger, demandeur de la solution absurde (en toute bonne foi), suiveur en validant de manière plus ou moins explicite la solution absurde, opposant ou absent s'il ne participe pas à la prise de décision.

Selon le rôle décisif joué par chacun dans le processus de décision, se mettra en place un mécanisme de validation d'une erreur majeure produite par l'un des acteurs et dans laquelle le groupe persistera pour finalement prendre une décision absurde. De ce rôle décisif émergent trois modèles différents : le modèle hiérarchique (le manager a produit l'erreur), le modèle technique (c'est l'expert qui la produit) et le modèle décentralisé (c'est le candide). Chaque modèle ayant ensuite ses variantes en fonction de la posture des deux autres acteurs⁵.

Plutôt que de citer pêle-mêle des exemples sur lesquels la littérature abonde (construction de la ligne Maginot, explosion au décollage de la navette Challenger en 1986, Tchernobyl, affaire dite « du sang contaminé », faux-espions de Renault...), cette théorie sera mise à l'épreuve d'un témoignage, dont la véracité n'est nullement mise en doute.

Il s'agit d'une maison édifiée par un constructeur sur un autre terrain que celui de son client, mais dont la construction est menée à son terme. L'erreur initiale a une probabilité réelle de survenance dans ce métier, en particulier lorsque la construction est réalisée dans un grand lotissement découpé en parcelles de forme rectangulaire alignées les unes par rapport aux autres ; les conducteurs de travaux (managers) le savent.

Nous sommes donc en présence d'une erreur commise par le terrassier (le candide bien qu'il connaisse le sujet) qui se trompe de terrain lorsqu'il vient délimiter puis creuser l'emplacement des fondations (l'expert dans ce domaine est le géomètre). Le conducteur de travaux (manager), qui coordonne et dirige le chantier, ne relève pas cette erreur. Il la valide donc implicitement en vérifiant sur place que la future maison serait correctement positionnée sur le terrain, conformément au permis de construire,

mais sans s'apercevoir qu'il s'agit de la parcelle voisine, de forme et de surface strictement identiques. L'expert (géomètre) est absent, car son intervention représente un coût supplémentaire pour le constructeur et grève sa marge ; le client aussi, car il vit à l'étranger et réalise un investissement locatif.

L'action devient radicale et persistante le jour où le maçon (second candide possédant néanmoins un certain niveau d'expertise comme le terrassier) se rend compte par hasard de l'erreur commise et prend la décision absurde de poursuivre les travaux qu'il a entamés, craignant de ne pas être payé si le chantier est arrêté. Le gros-œuvre est totalement achevé lorsque le lotisseur lance l'alerte en faisant visiter la parcelle en question à un client intéressé pour en faire l'acquisition. C'est un exemple de modèle décentralisé (candide producteur).

In fine, le conducteur de travaux (manager) a été licencié et l'entreprise (le constructeur) a dû se porter acquéreur du terrain en question pour éviter une perte sèche et engager à ses frais les travaux d'édification de la maison de son client sur la parcelle voisine (la bonne).

Cet exemple frappant a également le mérite d'ouvrir le débat sur la culture de la punition⁶ dans nos organisations, qui a fait craindre au maçon de ne pas être payé s'il alertait le manager. Le maçon a d'ailleurs bien été « puni » puisque le constructeur a cessé de travailler avec lui par la suite. Cette décision du constructeur est-elle logique ou absurde ?

L'IMPACT DES DÉCISIONS ABSURDES SUR L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Comme évoqué en introduction, le syndrome Shadok est le risque de perte de sens découlant de décisions de l'encadrement jugées absurdes. Un réflexe simple existe pour réduire ce risque : se demander comment va être interprétée sa décision par ses collaborateurs ? Mais encore faudrait-il se poser la question, pour paraphraser Jean-Pierre Darroussin⁷ !

En faire l'économie est un tort car les dommages collatéraux occasionnés par une décision apparemment réfléchie et opportune mais inacceptable pour ses collaborateurs provoquent désaffection, démotivation et perte de confiance. C'est une évidence mais je vais l'étayer par un exemple également tiré de mon expérience.



Les décisions absurdes sont la résultante d'une dynamique de groupe



Un bon manager prendra inéluctablement de temps à autre une mauvaise décision

Une entreprise industrielle de quelques centaines de salariés, inquiète de voir son taux d'absentéisme augmenter brutalement, engendrant désorganisation, charges supplémentaires liées au remplacement des salariés absents et perte de productivité, cherche à y remédier. Fait surprenant, l'analyse de l'absentéisme fait ressortir qu'à peu près toutes les catégories de personnel et tous les services sont peu ou prou concernés dans des proportions uniformes.

Quelques investigations complémentaires apprendront que l'entreprise a un projet de déménagement mais que le comité de direction souhaite le garder confidentiel et refuse de communiquer auprès des salariés tant que les études relatives au lieu de la nouvelle implantation ne seront pas terminées. Le dirigeant semble cependant circonspect sur le fait que cette « rumeur » puisse à elle seule expliquer l'augmentation de l'absentéisme.

La décision de garder confidentiel ce projet avait été prise, semble-t-il, afin d'éviter qu'une divulgation trop précoce des implantations possibles du futur site ne divise les salariés du fait de leurs contraintes personnelles et leur lieu de résidence respectif.

L'intervention d'une médiatrice a permis de débloquent la situation en réunissant la direction de l'entreprise et les IRP. L'engagement de ne pas déplacer le site de production au-delà d'un rayon de 40 km autour du site actuel et la mise en place d'un comité de projet élargi a suffi à ramener en quelques semaines l'absentéisme à des niveaux inférieurs à ceux qui prévalaient avant la crise de confiance. Ce résultat a également pu être atteint grâce à une action de communication efficace auprès des salariés. La direction a pu faire valoir notamment que ce projet reposait sur une volonté de moderniser l'outil de production et d'améliorer les conditions de travail, valorisant ainsi ses ambitions de développement et l'attention portée à ses collaborateurs.

« UN PATRON, ÇA PREND SEPT BONNES DÉCISIONS POUR DEUX FOIREUSES ET UNE CARRÉMENT MAUVAISE »

Cette phrase célèbre du Baron Bich s'applique en réalité à tous les managers. Les statistiques peuvent certes varier de l'un à l'autre, mais un bon manager prendra inéluctablement de temps à autre une mauvaise décision. Ce risque est inhérent à la fonction et donc acceptable. En revanche, il convient de s'assurer que le processus de décision limite au maximum les décisions absurdes, en veillant à ce que tous les points de vue, même (et surtout) contradictoires puissent s'exprimer librement.

À ce titre, il serait judicieux de terminer sur la décision du constructeur de maisons ne plus travailler à l'avenir avec le maçon qui ne l'avait pas alerté en temps voulu, en se plaçant du côté de l'avocat du diable.

Spontanément, une majorité aurait approuvé cette décision, mais si le constructeur avait poursuivi sa

relation commerciale avec le maçon, il aurait envoyé un message bien plus positif à ses fournisseurs.

Cette opinion s'appuie sur l'idée que les pratiques de certains donneurs d'ordres dans son secteur d'activité pouvaient justifier les craintes du maçon. Ainsi, en indiquant clairement à ses sous-traitants qu'une erreur signalée en temps et en heures, pour autant qu'elle ne soit pas intentionnelle ou le fruit d'une négligence répétée, ne serait pas sanctionnée, il aurait renforcé leur confiance et se serait démarqué des pratiques de la plupart de ses concurrents. À moyen terme, la diminution des coûts induits par la non-conformité (service après-vente, réputation...) grâce à l'amélioration de ses processus de contrôle, aurait permis de commercialiser des maisons de meilleure qualité à moindre coût.

Les points de vue « décalés » ou sortant du « cadre de la rationalité de référence »⁸ du groupe sont rarement émis dans la plupart des instances de décisions (devoir de réserve, crainte d'être raillé ou de déplaire). Pourtant, développer un climat dans lequel un « candide », par exemple, peut s'exprimer sans retenue plutôt que d'adopter une posture de « suiveur », pourrait le plus souvent éviter des prises de décisions absurdes. ●

1. Les décisions absurdes, tome 1 (2002), tome 2 - Comment les éviter (2012), prix du livre RH 2013.

2. Sa propre rationalité induite par son mode de raisonnement, sa culture, sa dynamique et qui n'est pas forcément la même que celle d'un autre groupe d'individus.

3. Rapport annuel 2011 de la Cour des comptes.

4. Traitement antiviral préconisé dans le traitement de la grippe A.

5. L'exemple de la grippe A s'apparente plus à un modèle technique « plébiscité » qu'à un modèle technocratique (non développé dans cet article). En effet, la DGS (expert) productrice de la solution absurde a été immédiatement suivie par la Ministre de la santé (manager) mais c'était pour combler les

craintes de la population (candide) qui était fortement demandeuse d'une action immédiate et rassurante de l'Etat. A Libération le 2 mars 2010, le Directeur Général de la Santé Didier Houssin déclarait que si c'était à refaire, « on ne referait pas très différemment ».

6. « Les dérives de l'intelligence collective » par C. Morel- Les grands dossiers des ressources humaines n°36 (en kiosque actuellement).

7. « Qu'est-ce que je ferais si j'étais moins c...? Si ça se trouve, la réponse elle est peut-être pas au-dessus de vos forces. Encore faut-il se poser la question » (Réplique culte de Jean-Pierre Darroussin dans le film « le cœur des hommes »).

8. Ibid, note de bas de page n°1.