

Ces décisions catastrophiques

Maillon faible.

Le sociologue Christian Morel étudie depuis dix ans les mécanismes de la prise de décision.

PAR ALIX RATOUIS

Ce 7 janvier 2007, dans le massif des Arves, en Savoie, à 2 800 mètres d'altitude, des randonneurs à skis s'arrêtent au bord d'une combe : y a-t-il un risque à s'engager ? Le groupe, composé de quatre hommes et deux femmes, est mené par un chef de course. Parmi les participants, on compte quatre experts en matière d'avalanches, et c'est l'un d'eux qui propose de passer. Six personnes, quatre experts, un groupe mixte et un meneur : toutes les conditions étaient réunies... pour aller à la catastrophe, ce qui n'a pas manqué de se produire. Les skieurs se sont élançés et le manteau neigeux a cédé.

Comment des randonneurs expérimentés ont-ils pris cette décision absurde de s'engager dans une situation de danger mortel ? Alors qu'ils savaient que ce jour-là le risque d'avalanche était élevé au-dessus de 2 200 mètres, que la combe présentait un angle propice aux avalanches et qu'une corniche au-dessus de celle-ci comportait un dépôt de neige apportée par le vent, autre facteur déclenchant ? « C'est la dynamique du groupe qui les y a conduits. » Christian Morel, docteur en sociologie et ancien cadre dans les ressources humaines, a enquêté pendant dix ans sur les processus qui poussent à commettre d'énormes erreurs et les moyens de les



Stupeur. Houston, 28 janvier 1986. « Challenger » explose en vol. Personne n'avait osé s'opposer au lancement.

Rien de plus ravageur que le consensus mou ou la crainte de la hiérarchie.

neutraliser. « La taille du groupe a inhibé la parole et les silences ont été interprétés comme une approbation du choix dangereux. » Sur les quatre experts, un seul avait opté pour cette descente périlleuse, un deuxième n'avait rien dit, le troisième avait repéré les signes alarmants mais ne s'était pas exprimé clairement. Le chef de course analysa le manque d'opposition de ses compagnons comme l'indication que pour eux il n'y avait pas de danger, quand ceux-ci interprétèrent son silence comme un feu vert, un chef sachant par définition ce qu'il fait. « Une équipe de deux skieurs aurait discuté davantage. » La présence de femmes eut sa part dans la prise de décision : « Reculer ne fait pas viril. »



Maître à décisions. Christian Morel est l'auteur des « Décisions absurdes, tome 2. Comment les éviter » (Gallimard, 278 p., 19,50 €).

Ce sont les facteurs humains, les interactions entre les acteurs, les aberrations cognitives qui sont à l'origine des grosses erreurs de décision. Pour Christian Morel, les réponses à y apporter ne doivent pas être d'ordre technologique, mais psycho-sociologique. En analysant des dizaines de rapports sur des catastrophes aériennes, en investissant des terrains aussi variés qu'un bloc opératoire, un comité de direction ou le système de rémunération des cadres dans les grandes entreprises, il a dégagé des principes fondamentaux à suivre pour éviter les décisions absurdes. Les « métarègles de la fiabilité » permettent de prendre une décision conforme à l'objectif qu'on se donne, qu'il s'agisse d'opérer un

Décisions catastrophiques

qui nous menacent



Stupeur. Houston, 28 janvier 1986. «Challenger» explose en vol. Personne n'avait osé s'opposer au lancement.

Rien de plus ravageur que le consensus mou ou la crainte de la hiérarchie.

neutraliser. «La taille du groupe a inhibé la parole et les silences ont été interprétés comme une approbation du choix dangereux.» Sur les quatre experts, un seul avait opté pour cette descente périlleuse, un deuxième n'avait rien dit, le troisième avait repéré les signes alarmants mais ne s'était pas exprimé clairement. Le chef de course analysa le manque d'opposition de ses compagnons comme l'indication que pour eux il n'y avait pas de danger, quand ceux-ci interprétèrent son silence comme un feu vert, un chef sachant par définition ce qu'il fait. «Une équipe de deux skieurs aurait discuté davantage.» La présence de femmes eut sa part dans la prise de décision: «Reculer



Maître à décisions. Christian Morel est l'auteur des «Décisions absurdes, tome 2. Comment les éviter» (Gallimard, 278 p., 19,50 €).

Ce sont les facteurs humains, les interactions entre les acteurs, les aberrations cognitives qui sont à l'origine des grosses erreurs de décision. Pour Christian Morel, les réponses à y apporter ne doivent pas être d'ordre technologique, mais psycho-sociologique. En analysant des dizaines de rapports sur des catastrophes aériennes, en investissant des terrains aussi variés qu'un bloc opératoire, un comité de direction ou le système de rémunération des cadres dans les grandes entreprises, il a dégagé des principes fondamentaux à suivre pour éviter les décisions absurdes. Les «métarègles de la fiabilité» permettent de prendre une décision conforme à l'objectif qu'on se

patient du bon côté, d'éviter une fuite radioactive ou d'écrire une pièce à succès.

Rien de plus ravageur que l'illusion de l'unanimité. Elle peut entraîner la désintégration d'une navette spatiale, comme «Challenger» en janvier 1986. La décision du lancement a été prise à l'unanimité silencieuse lors d'une conférence téléphonique. Nombre de participants à cette réunion avaient pourtant des doutes sur la fiabilité des joints des fusées d'appoint, à l'origine de l'accident, et souhaitaient différer le lancement. Quand le responsable de la Nasa demanda si quelqu'un avait des objections à faire sur le lancement, un silence lui répondit.

Pour Christian Morel, «un tour de table aurait évité la catastrophe. En demandant aux silencieux de délivrer explicitement un commentaire, il ne fait aucun doute que le lancement aurait été reporté». En dépit de sa simplicité, le tour de table n'est pas une technique mineure. Il aboutit souvent à un renversement complet de la position commune.

Le poids de la hiérarchie est un autre danger. Auriez-vous pensé qu'un accident d'avion a plus de risques de survenir quand le commandant de bord est aux commandes? Ce n'est pas que les commandants soient moins performants que les copilotes, mais il est difficile à ces derniers de corriger les premiers en cas d'erreur. Lors de l'atterrissage manqué du vol Air France 358 à Toronto en 2005, une remise des gaz était nécessaire, que seul le commandant pouvait décider. Depuis, la compagnie française donne plus de pouvoir au copilote: s'il n'est pas aux commandes et qu'il estime qu'il faut relancer les gaz, le commandant doit lui obéir. Ce n'est plus l'autorité du com-

dans le cockpit, mais la collégialité.

Certaines organisations vont plus loin encore en appliquant ce que Christian Morel appelle la «hiérarchie restreinte impliquée». «Ils agissent d'un transfert marqué du pouvoir de décision vers des acteurs sans position hiérarchique, mais détenteurs d'un savoir et en prise directe avec les opérations.» A bord des sous-marins nucléaires d'attaque, les officiers enlèvent leurs galons, symbolisant ainsi leur effacement. Lors des lancements de fusées Ariane, trois techniciens ont pour mission d'annuler toute la procédure en cas de problème. Afin qu'il n'y ait pas d'interférences avec leurs supérieurs, ils sont placés dans un local isolé et privés de tout moyen de télécommunication. L'application du principe de la hiérarchie restreinte aurait certainement évité le crash de l'avion présidentiel polonais le 10 avril 2010, qui résulte, selon toute vraisemblance, d'une pression psychologique exercée par le président et son directeur du protocole sur l'équipage pour atterrir en dépit d'une visibilité insuffisante.

«Destinationite». Autre piège redoutable, la confiance excessive en la science, érigée en rempart contre l'indétermination. En cas d'atterrissage par mauvais temps, les pilotes doivent calculer la distance d'atterrissage selon l'état de la piste - mouillée, enneigée... Pour cela, ils sont munis d'une documentation ultracompliquée dont les données sont fondées sur des conditions qui ne correspondent jamais aux conditions rencontrées. Aux pilotes d'extrapoler en ajoutant une marge de sécurité, avec un risque de sortie de piste. On continue pourtant à remplir les manuels de bord de savants calculs inopérants, alors qu'il suffirait d'allonger les



Rire à l'unanimité

Selon Christian Morel, les règles de la fiabilité peuvent être appliquées dans tout type de situation, comme l'écriture collective d'une pièce à succès. La rédaction du «Père Noël est une ordure» (photo) a reposé sur deux principes: aucune réplique n'était validée si elle n'avait pas fait rire tous les membres de la troupe du Splendid; la troupe fonctionnait sans leader. Ces principes sont une illustration de la règle du débat contradictoire, qui permet une contestation constructive du projet, et de l'efficacité du principe de la collégialité.

Comment les éviter

1. Privilégier la collégialité des décisions et l'effacement de la hiérarchie.
2. Vérifier le consensus: un silence n'équivaut pas à un accord.
3. Introduire un avocat du diable pour débattre de manière contradictoire.
4. Ne pas punir les erreurs, afin que l'information remonte.
5. Appliquer le principe de la check-list, comme dans les avions.
6. Ne pas s'en remettre aveuglément à la technique et à la science.

lités d'attente, le temps qu'un orage passe, par exemple. Cela permettrait de lutter contre les effets pervers de la «destinationite». En régime de croisière, les pilotes ne pénètrent pas dans des orages d'intensité 3, 4 et 5, alors qu'ils le font des centaines de fois en approche. «Plus on approche de l'objectif, plus on est aveuglé par cet objectif final au détriment de la réflexion.» Notre société valorise la capacité à ne pas renoncer. Remettre les gaz exige un effort psychologique important des pilotes. Christian Morel est convaincu que, dans l'affaire des faux espions de Renault, la «destinationite» a frappé. «Carlos Ghosn prend vite ses décisions et met beaucoup de pression sur leur exécution.» La mise en œuvre de la décision est devenue prioritaire. Il n'y avait plus de place pour le questionnement. Et encore moins pour un débat contradictoire, l'un des piliers de la fiabilité, qui permet une contestation constructive de la décision. Sur ce plan-là, la culture de la fiabilité a de quoi révolutionner