

## **L'Entreprise** L'entreprise produit des décisions absurdes

par  
mis en ligne le 21/05/2002

(Page 1/1) - [1](#)

IMPRIMER  ENVOYER 

**Christian Morel, DRH de la division Utilitaires de Renault, s'interroge dans son livre sur la «sociologie des erreurs radicales et persistantes». Passionnant.**

La déconfiture d'Andersen, comme celle de nombreuses PME françaises, l'atteste : l'erreur collective peut se prolonger longtemps sans que personne n'élève la voix, jusqu'à l'inévitable catastrophe. Interview.

**En quoi l'histoire de la navette américaine Challenger, qui n'aurait jamais dû être lancée, est-elle à vos yeux exemplaire ?**

**Christian Morel** : Il y a eu d'abord une erreur élémentaire de raisonnement : le lien entre certains dysfonctionnements sur les joints et la température extérieure n'avait pas été fait. Puis on a sous-estimé les signaux d'alerte. Pendant la réunion au cours de laquelle a finalement été prise la décision de lancement, certains participants conscients du risque, qui avaient demandé que le lancement soit ajourné, sont restés cois. Enfin, on a voulu faire plaisir aux hautes personnalités qui s'étaient déplacées, perdant de vue l'objectif initial de réussite de la mission.

**Pourquoi ce silence, évoqué dans plusieurs cas, de la part de ceux qui pourraient éviter le pire ?**

Il peut s'expliquer par la pression hiérarchique, mais pas seulement. Par exemple, celui qui a déjà signalé un problème ne va pas prendre le risque d'être perçu par le groupe comme insistant ou agressif. Il existe aussi des codes de communication. Dans un avion, un équipage est tenu de garder son sang-froid. J'ai analysé un accident d'avion : à aucun moment, le pilote et le copilote ne se sont mis à hurler pour que la tour de contrôle les fasse atterrir d'urgence. Ils se sont écrasés faute de carburant très près de la piste...

**Qu'est-ce qui conduit les entreprises à s'enfermer ?**

C'est la perte de sens, qui fait prendre les moyens, par exemple le respect des procédures, pour la fin. Alors qu'une formation est inutile, on va contrôler que les personnes concernées étaient bien présentes. Ou alors on va vérifier que des entretiens d'évaluation ont bien eu lieu. Mais pas s'ils ont été bien menés.

**L'entreprise a-t-elle le monopole de l'absurdité ?**

Pas du tout. L'erreur - ou plutôt la persistance collective dans l'erreur - est un invariant. Il s'en produit aussi dans la famille, dans l'armée, dans tout groupe humain.

*Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*  
Christian Morel, Gallimard, avril 2002, 310 pages, 21 euros.