

# Rapport de Raymond Boudon

## à l'Académie des Sciences Morales et Politiques

Christian Morel, *Les Décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales persistantes*, Paris, Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines, 2002, 309p.

Il est banal de constater que bien des accidents sont dus à des « erreurs humaines ». Cherchant ici à aller au-delà de cette banalité, Christian Morel, cadre dirigeant dans une grande entreprise industrielle, s'interroge sur les *raisons* de ces erreurs. Son postulat de base est en effet que l'erreur qui peut conduire au désastre est souvent le produit, non de l'impulsion, de la précipitation ou d'autres facteurs irrationnels, mais de *raisons* que celui qui se trompe accepte parce qu'elles lui paraissent *bonnes* et dont on *comprend* (au sens technique que Max Weber donne à ce mot) qu'il en juge ainsi.

Analysant un catalogue de collisions entre navires de haute mer, Morel remarque que nombre d'entre elles sont dues à l'application d'une règle de la circulation maritime : deux bateaux circulant dans des directions opposées doivent en principe se croiser par bâbord. On en comprend facilement le fondement : comme toutes les règles de la circulation, elle vise à éviter les accidents. Mais la haute mer n'est pas une route. Il arrive que des bateaux circulant dans des directions opposées s'appêtent à se croiser par tribord. Que faire ? Ignorer la règle ou tenter de s'y plier ? Plusieurs collisions, nous dit Morel, ont été provoquées par le fait que l'un, l'autre ou les deux navires ayant décidé de changer de cap de façon à ce que le croisement se fasse par bâbord, les incertitudes liées aux éléments ou à l'appréciation des temps de parcours en haute mer ont déjoué leurs calculs de trajectoire.

Le livre abonde en études de cas de ce genre. En 1986, les ingénieurs qui s'appêtent à lancer la navette *Challenger* savaient bien que les joints de booster résistaient mal à des températures trop basses. Mais le lancement ayant eu lieu en Floride, au climat réputé chaud, ce point semble avoir disparu de l'horizon intellectuel des décideurs. Le lancement fut autorisé un jour où la température était plus basse que ne l'avaient indiqué les prévisions. Ce fut l'écrasement.

L'erreur ici n'est pas irrationnelle. Elle résulte du fait qu'une décision met toujours en jeu une multitude d'éléments, qui sont plus ou moins présents à la conscience de l'acteur et qu'il a tendance à hiérarchiser de façon en partie subjective. Toute décision suppose en d'autres termes une théorisation de la situation, laquelle peut, de façon semi-consciente, donner des poids variables à ces divers éléments.

L'erreur peut encore résulter du fait que tout raisonnement repose sur des *a priori* qui se révèlent inadéquats. Morel nous dit que, selon son expérience, les transparents utilisés dans les exposés s'adressant aux cadres des entreprises sont à peu près toujours illisibles depuis la salle. Car l'orateur qui compose le texte de ses transparents part de l'*a priori* qu'il va être éclairé par une lumière intense et considérablement agrandi par le rétroprojecteur, oubliant de prendre en compte la distance entre le spectateur et l'écran. Coccasse est cet autre *a priori* : bien des personnes, y compris de niveau scolaire élevé, sont convaincues que les phases de la lune sont l'effet de l'ombre portée par la terre sur son satellite. Cette théorie est tellement simple que la bonne théorie, celle selon laquelle elles sont la conséquence des angles formés

entre eux par les corps célestes concernés, rencontre quelque difficulté à se substituer à la mauvaise dans l'esprit de bien des gens.

Le livre abonde en exemples de ce genre. Mais, on l'a compris, le répertoire que nous propose Christian Morel n'est pas un sottisier. Il montre au contraire que l'erreur résulte bien souvent du fonctionnement normal de la pensée aux prises avec l'incertitude et la complexité.

Allant au-delà de ces études de cas tout en s'appuyant sur elles, Morel développe ici une intéressante réflexion sur la *rationalité*, une notion indispensable que toutes les sciences humaines utilisent, de l'économie à la philosophie, en passant par la psychologie, l'anthropologie et la sociologie, mais qui demeure quelque peu insaisissable. Sur ce sujet délicat, Morel propose quelques distinctions utiles. Les Amish ne sont pas irrationnels lorsqu'ils privent leurs tracteurs de leurs pneus ou qu'ils font tirer leurs machines agricoles par des chevaux. Ces pratiques nous paraissent bizarres et nous les qualifions volontiers d'*irrationnelles*. En fait, elles représentent des compromis par lesquels les Amish s'efforcent de concilier leurs principes religieux avec leur souci de tirer tout de même parti des bienfaits de la modernité. Les moteurs de leurs engins agricoles assurent toutes les fonctions qu'ils sont censés remplir, à l'exception de la propulsion des roues, confiée à la traction animale. Les machines à essorer des Amish sont dépourvues de moteur électrique, mais mues par un générateur lui-même alimenté par un moteur à essence. Le tracteur dépouillé de ses pneus présente l'avantage de pouvoir être utilisé dans les champs, mais non sur les routes, ce qui met les jeunes Amish à l'abri d'une tentation : l'emprunter pour se rendre en ville à des soirées défendues. Irrationalité ? Non, nous dit justement Morel : rationalité *de référence* (au sens où la sociologie parle des *groupes de référence*) ; en d'autres termes, décisions *compréhensibles* eu égard aux croyances du groupe.

Originale et éclairante est également la partie directement *sociologique* – au sens étroit du mot – du livre. Les décisions regrettables sont souvent l'effet, nous dit-il, non seulement des mécanismes cognitifs que je viens d'évoquer, mais également de l'organisation du groupe au sein duquel elles sont prises. Dans une étude de cas portant sur un accident d'avion, le commandant de bord est persuadé que c'est le réacteur droit qui vient de prendre feu. Les indicateurs de bord lui signalent pourtant une défaillance du réacteur gauche. Mais son diagnostic, fondé sur l'expérience qu'il a acquise sur un autre type d'appareil et étayé par le comportement de la fumée tel qu'il peut l'observer depuis le cockpit, lui souffle qu'il s'agit plutôt du réacteur droit. Sûr de son fait, il donne l'ordre de le stopper. Les vibrations s'atténuant, le commandant en conclut à tort qu'il a bien arrêté le réacteur défaillant. Prenant enfin conscience de son erreur, il donne l'ordre de remettre en marche le réacteur sain. Le mécanicien s'est contenté d'accompagner la démarche du commandant. On ne saura jamais ce qu'il en a pensé au fond de lui-même, car, le réacteur droit ayant été remis en marche trop tard, l'avion s'est écrasé. Le moins qu'on puisse dire est que la relation entre l'« expert » et le « décideur » a dans ce cas plutôt mal fonctionné.

Dans des passages particulièrement intéressants, Morel s'appuie directement sur son expérience personnelle. Elle lui suggère que les procédures réglant les réunions de coordination et visant à créer des conditions maximisant la probabilité que soit prise une décision éclairée passent souvent à côté de leur objectif. Même dans le cas du lancement de la navette *Challenger*, l'organisation du groupe de décision et la répartition des rôles entre ses membres paraissent avoir contribué à produire des effets pervers. Dès que nombre de personnes sont impliquées dans une décision, même si les rôles de chacun sont précisément définis, il résulte du caractère collectif de la décision une certaine dilution des responsabilités.

Un « expert » peut avoir des doutes sur la décision vers laquelle on s'achemine, mais hésiter à s'exprimer dès lors qu'un autre « expert », d'avis contraire, plus sûr de lui ou plus extroverti, occupe le tapis. Plus le nombre de personnes concerné est grand, plus la prise de décision est longue, plus certains des participants ont tendance à s'évader de la réunion par la pensée. L'organisation optimale de la division du travail entre experts, décideurs et parties concernées par les effets d'une décision collective reste donc encore à découvrir.

L'on est même souvent bien incapable de déterminer les effets de variations apparemment secondaires dans l'organisation des réunions de coordination. La téléconférence est fréquemment préférée à la vidéoconférence pour des raisons économiques ou techniques. Or la téléconférence induit des effets tout différents de la vidéoconférence. Dans le premier cas, on ne *voit* pas qui participe à la réunion, on le *sait* seulement : toutes choses égales d'ailleurs, un même participant pouvant tenir son rôle de manière très différente dans les deux cas, le dispositif technique choisi peut influencer lourdement sur le résultat de la discussion.

Au total, un livre utile, rafraîchissant, instructif et, ce qui ne gêne rien, plein d'humour ; un apport à la théorie des décisions et à théorie de la rationalité ; une ébauche de théorie du « bricolage cognitif » pratiqué par l'acteur social en position de prendre une décision. De plus, alors que les mécanismes cognitifs sources d'erreur ont été, outre-Atlantique notamment, étudiés principalement *in vitro*, par les méthodes de la psychologie sociale et de la psychologie cognitive expérimentales, Morel part ici d'un riche ensemble de cas réels qu'il décortique *in vivo*. De la belle et bonne sociologie (au sens large), novatrice parce que n'hésitant pas à enjamber les frontières bureaucratiques et intellectuelles qui, en France plus encore qu'ailleurs, balkanisent les sciences humaines. Une manifestation brillante de la sociologie *cognitive* illustrée naguère par un François Lacasse (*Mythes, savoirs et décisions politiques*, Paris, PUF, 1998) ou un Michael Ballé (*Les Modèles mentaux*, Paris, L'Harmattan, 2001) : de cette sociologie qui s'écarte à la fois du modèle de l'*homo sociologicus* asservi aux normes et aux valeurs de son environnement et du modèle de l'*homo oeconomicus* calculateur et stratégique, pour faire de l'acteur social un individu qui appréhende les situations d'action et de décision qu'il rencontre en les théorisant avec les moyens du bord.

Raymond Boudon