

# Éviter les décisions absurdes

Dans les organisations, peut-on éviter de prendre des décisions absurdes ? Pour cela, le sociologue Christian Morel a identifié des « métarègles de la fiabilité » qui peuvent s'appliquer aux soins.

En 2002, Christian Morel, docteur en sociologie et ancien cadre dans les ressources humaines, publie un premier ouvrage sur les décisions absurdes (voir encadré). Son objectif est de décrire, analyser et comprendre des décisions étranges, « celles où leurs auteurs agissent avec constance et de façon intensive contre le but qu'ils se sont fixé. » Ces « erreurs radicales persistantes » sont commises par des individus rationnels. Des pièges collectifs et cognitifs les amènent à prendre des décisions stupides. L'auteur y révèle à travers l'analyse d'accidents majeurs comme ceux des centrales nucléaires de *Three Mile Island* (1) et de Tchernobyl (2), ou de la navette spatiale *Challenger* (3), que des facteurs psychosociologiques – et pas seulement techniques – induisent des processus accidentogènes.

« Pourquoi des pilotes de ligne, à cinq milles nautiques de la piste, à court de carburant, décident-ils de repartir en sens inverse ? Pourquoi des pilotes coupent-ils le seul réacteur sain qui leur reste et choisissent-ils de façon répétée de maintenir en vie celui qui ne marche plus ? [...] Pourquoi deux pétroliers, qui n'ont aucune raison de se diriger l'un vers l'autre, décident-ils de lentement se dérouter pour se heurter ? » Les exemples sont légion.

Dans le deuxième tome (voir encadré), Christian Morel identifie les « métarègles de la fiabilité » qui permettent d'éviter les décisions absurdes. Pour l'auteur une métarègle recouvre « les principes généraux d'action ainsi que les processus maîtres et les modes de raisonnement communs qui forment une culture amont,

ou modèle, de la fiabilité et sont indispensables à la fiabilité des décisions en aval ».

Ces métarègles ne relèvent pas d'une invention théorique mais sont le fruit de mécanismes de fiabilité constatés dans des expériences réelles. L'auteur donne un sens très large au terme fiabilité, « recouvrant les notions de qualité, de sécurité, de sûreté, mais aussi de performance, c'est-à-dire de conformité aux finalités ». Ces métarègles sont les suivantes.

## • La collégialité

Dans les moments critiques, le pouvoir de décision doit se déplacer vers ceux qui savent et sont proches des opérations. La décision collégiale est alors privilégiée par rapport à la décision hiérarchique. Les subordonnés doivent corriger le détenteur de l'autorité si nécessaire. Le rôle clé du chef est de définir et d'expliquer l'objectif global, l'esprit dans lequel l'action doit être engagée et poursuivie. Il intervient aussi dans l'apport de ressources. Dans les soins par exemple, lors de l'agitation d'un patient ou d'une visite à domicile complexe, ce sont les soignants présents qui décident en ayant en tête l'objectif global de la prise en charge.

## • Le débat contradictoire

Partie intégrante du processus de décision, le débat contradictoire peut prendre des formes diverses : procédure dite « d'avocat du diable » (« tout processus fort de contestation constructive d'un projet de décision »), examen d'une

## À lire. Les décisions absurdes II Comment les éviter

Christian Morel se penche sur l'émergence, dans des univers à haut risque, de dynamiques visant à favoriser la décision éclairée. Il met à contribution des cas d'école saisissants, allant des cockpits des avions aux sous-marins nucléaires, en passant par les randonnées hivernales en haute montagne. L'auteur montre que le débat contradictoire a été déterminant pour la fiabilité des réacteurs nucléaires de la Marine américaine, que l'introduction d'une check-list de bloc opératoire a réduit la mortalité chirurgicale dans des proportions considérables ou que l'armée de l'air ne sanctionne plus les erreurs pour faciliter la remontée d'informations. C. Morel esquisse ce qu'il appelle des « métarègles de la fiabilité », synthèse de lois sociologiques et de prescriptions cognitives, comme la formation aux facteurs humains, les politiques de non-punition, les processus d'avocat du diable ou l'interaction généralisée. La sociologie des décisions hautement fiables qu'il propose va à l'encontre des idées reçues et s'applique, par sa vision étendue, à toute activité.

• C. Morel, *Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines, 2012.*

Et aussi :

– *Les décisions absurdes I, Sociologie des erreurs radicales et persistantes, 2002*

– *Les décisions absurdes III, L'enfer des règles, les pièges relationnels, 2018.*

contre-proposition minoritaire, recueil des avis de « *candidés* ». Ce débat n'est pas naturel, il doit être organisé, doté de moyens en temps, en lieu et personnel. Il fait l'objet d'une formalisation. Plus une prise en charge est complexe, plus elle doit être débattue.

## • Le contrôle du consensus

L'authenticité du consensus doit être vérifiée. Le consensus pour le consensus n'a guère d'intérêt. Il peut être médiocre voire franchement calamiteux et n'être qu'apparent. Le fait que chaque participant dispose d'un droit de veto, formel ou informel, favorise l'examen contradictoire. Il faut se garder des effets de polarisation qui nivellent la délibération (on se rapproche des positions radicales pour ne pas s'isoler du groupe), du paradigme d'Asch (on se range à l'avis majoritaire du groupe même quand celui-ci s'appuie sur des données manifestement erronées), des biais de confirmation (on ne retient que les informations qui confortent nos opinions). La communication silencieuse qui naît des supputations de chacun sur ce que pensent les autres crée des malentendus et nourrit l'illusion d'unanimité. La dissimulation des désaccords par crainte de mécontenter le chef est un effet pervers classique auquel il convient de rajouter les effets induits par les règles bureaucratiques (transmission au chef sans redondance – « *on a transmis au chef, à lui de s'en débrouiller* »).

## • L'interaction généralisée

Les acteurs s'informent mutuellement en permanence de façon croisée et redondante. Ils effectuent des *briefings* et des *débriefings* et contrôlent ainsi leurs actions de façon croisée. Cette interaction généralisée est en même temps éducative et formative. Elle est entretenue par les mécanismes de socialisation propres à l'entreprise. La redondance n'est pas perçue comme une perte de temps mais comme un facteur de fiabilité.

## • Le contrôle des interstices

La mode est aux coopérations, filialisation, séparation des fonctions, mutualisation, externalisation, sous-traitance, réseaux... Toutes ces opérations créent entre les différentes fractions d'organisations des interstices, sources de fragilités, d'erreurs d'accidents... Ces interstices n'ont pas que des avantages, ils ont un coût en termes de perte d'information et de compétences

qui doivent faire l'objet d'une attention particulière. La transversalité doit être assurée autant par des processus d'intégration que de communication.

## • La non-punition des erreurs

Le principe de non-punition des erreurs est appliqué pour favoriser la remontée des informations sur les causes plus profondes. Le risque de punition a tendance à dissuader les acteurs de révéler les erreurs qu'ils ont commises. Seule la faute intentionnelle à but personnel est sanctionnée. Les rapports d'erreurs sont autant que possible anonymes ou « *désidentifiés* ». La connaissance des mécanismes ayant conduit à l'erreur est seule recherchée afin d'éviter d'autres événements indésirables.

## • La rigueur jurisprudentielle

La fiabilité ne peut être obtenue sans règles (procédures, standards, consignes, bonnes pratiques professionnelles...), et en même temps des écarts aux règles sont inévitables en raison de l'indétermination et de l'aspect évolutif des situations. La contradiction entre le respect des règles et les écarts inévitables est résolue non par la dissimulation des écarts mais par le débat interne (*briefings, débriefings*, analyse des pratiques professionnelles) qui tranche sur ces débats. Cela se traduit par une rigueur jurisprudentielle (évolution de la règle, nouvelle règle, écart admis à titre exceptionnel, écart refusé mais versé dans le corpus des retours d'expérience, écart refusé).

## • Le renforcement linguistique et visuel

Les communications sont sécurisées par des répétitions, standardisations, confirmations et explicitations verbales ainsi que par des éléments visuels. Une caractéristique de ce renforcement est qu'il doit être parcimonieux afin de ne pas noyer sa force et sa visibilité dans du bruit que nul ne perçoit plus.

## • Le retour d'expérience

Les événements indésirables et positifs sont analysés et diffusés. L'analyse, qui engage chacun et pas seulement un vague référent qualité isolé dans un bureau de l'administration, met autant l'accent sur les facteurs humains que sur les mécanismes systémiques. Une sélection des retours d'expérience significatifs est effectuée afin de leur donner la priorité

dans la diffusion. Il leur est donné un caractère pédagogique. Les cadres ont un rôle important à jouer dans ce domaine.

## • La formation aux facteurs humains

Les individus sont formés aux mécanismes cognitifs, psychologiques et sociologiques qui entravent ou facilitent les prises de décision et les processus organisationnels environnants. Cette formation aux facteurs humains est aussi pratique que théorique.

## UNE CONTRE-CULTURE

Ces métarègles constituent une véritable contre-culture. Elles vont à l'encontre des idées habituelles en matière de décision et d'organisation. Elles prennent à contre-pied les doctrines classiques du management, de la pensée politique et les croyances ordinaires du grand public. Elles mettent notamment en cause la certification définie comme une procédure par laquelle une organisation est déclarée conforme à un référentiel. La certification ne garantit en aucun cas la fiabilité, « *d'abord parce qu'elle n'évalue que la forme d'une action, et non ce qui se cache derrière. Ensuite parce qu'elle n'évalue que la conformité à des référentiels, et non la culture de la fiabilité.* » Ainsi la certification 9004 (4) stipule que les décisions doivent être factuelles mais ne prévoit pas qu'elles puissent être prises selon la métarègle du débat contradictoire. « *Une organisation peut donc être certifiée et pourtant non fiable.* »

Dans son troisième ouvrage (voir encadré), C. Morel analyse l'enfer des règles et des normes produites par les entreprises, associations et agences de certification. Il aborde également un certain nombre de pièges relationnels qu'il n'avait pu suffisamment traiter dans ses deux livres précédents.

1- Située en Pennsylvanie (États-Unis), la centrale de Three Mile Island a connu un grave accident en mars 1979.

2- La catastrophe de Tchernobyl a commencé le 26 avril 1986 dans la centrale Lénine, située à l'époque en République socialiste soviétique d'Ukraine (URSS).

3- La navette spatiale américaine Challenger a explosé peu après son décollage de Cap Canaveral en Floride (USA) provoquant la mort des sept astronautes embarqués.

4- Produite par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), la norme 9004 (Management de la qualité, Qualité d'un organisme, Lignes directrices pour obtenir des performances durables) s'applique à tout organisme, quels que soient sa taille, son type et son activité.