PAR PAUL MAYER

L'organisation **détraquée**

L'article propose l'esquisse d'une nosographie organisationnelle. Trois types d'irrationalités décisionnelles majeures sont distingués. Deux d'entre eux ont fait date dans la littérature. La décision de lancement, directement responsable de l'explosion de la navette « Challenger », permet d'en identifier un troisième type, plus moderne. L'analyse clinique de cette décision met en évidence une façon d'éviter les catastrophes générées par ce dernier type de décision. Plus généralement, on présente des éléments de théorisation des symptômes organisationnels pour identifier à temps dérives et dérapages, et favoriser un retournement de tendance.

Les spécialistes des organisations ont tendance aujourd'hui à sous-estimer la rationalité des acteurs jusque dans les organisations performantes, tant on a pris de distance avec le modèle de la rationalité de l'acteur économique (Simon, 1947, 1997). On en est venu à abandonner complètement la théorie classique de la prise de décision rationnelle, jugée irréaliste dans tous les cas : définition – identification d'un problème, recherche des informations nécessaires, analyse des solutions possibles, choix et décision, enfin mise en œuvre de la solution retenue. Ce sont pourtant des pratiques de bon nombre de grandes organisations de notre époque, particulièrement lorsque la décision, importante, résulte d'une délibération dans des instances instituées. Mais la rationalité instituée par l'organisation ne garantit pas la rationalité de la décision prise. Comme le développe Simon, la rationalité est à la fois le produit d'un processus socialisé et une production de la pensée. Lorsque, dans une organisation ordinairement performante, on analyse une erreur grave d'appréciation, un blocage, un malaise, une crise, il faut pour en comprendre la genèse, rapporter ces défaillances à la marche normale de cette organisation, à ses règles usuelles. Il faut donc prendre la mesure de ruptures et de dépassements, mettre en évidence des possibilités et des capacités ordinaires qui ont été anormalement mal exploitées. Il est nécessaire d'utiliser une épistémologie clinique,

suffisamment sociologique, psychologique et diachronique pour pouvoir apprécier écarts, défaillances, et adversité des circonstances.

Il est utile de souligner que la multirationalité, multifinalité et multilinéarité (Sfez, 1992) des décisions dans les grandes organisations ne suppriment pas pour autant la capacité usuelle de l'organisation performante à hiérarchiser convenablement les priorités, et à maintenir l'échelle des valeurs en vigueur. Mais elles complexifient la prise de décision et génèrent des risques d'erreurs qui peuvent obérer drastiquement cette capacité, et ainsi engendrer irrationalités graves et catastrophes. Il faut donc entreprendre une théorisation des erreurs de management, et rompre avec une tendance relativiste souvent issue d'une conception ethnologique des organisations. En assimilant une organisation productive à un ensemble sociétal original, sans histoire facilement repérable car sans écriture, on est facilement amené à valider des comportements en son sein comme caractéristiques, faute d'avoir pu les percevoir comme exceptionnels, ou sans précédent.

Il convient en effet d'introduire conceptuellement un écart entre ce qui est à la portée d'une organisation, mais qui n'a pu advenir à certains moments difficiles, et ce qui est réellement advenu. Et il est nécessaire d'introduire la pensée managériale comme essentielle à la bonne performance d'une organisation.

Il faut prendre en considération le fait qu'une pensée plus adéquate aurait pu et pourra avoir un impact différent dans d'autres circonstances, et particulièrement dans des conditions où l'activité de gestion est mieux ajustée. Les élaborations de la réflexion de même que l'intuition gestion-

naire peuvent avoir un rôle majeur, et elles ne sont pas jouées d'avance. Elles peuvent être caractéristiques de tendances pérennes qui fondent la réussite d'une organisation, sans pour autant pouvoir se concrétiser à tout instant, et en tout lieu. Et ces élaborations peuvent même être refoulées au cours d'un processus particulier. Elles peuvent avoir de ce fait valeur symptomatique d'une dégradation menaçante, qu'elle soit simplement redoutée, ou perçue comme difficilement évitable. Des acteurs agissent ou cherchent alors à agir contre cette menace. Ces élaborations, comportements ou attitudes symptomatiques peuvent être perçus en tant que tels lorsqu'on acquiert un angle de vision suffisamment large dans le temps et dans l'espace. Et ils peuvent constituer une ressource précieuse si le processus diverge effectivement vers des actions dommageables, à condition de pouvoir comprendre à temps ces symptômes.

On est donc amené à élaborer une théorisation de la décision qui donne une place importante à ces symptômes et qui considère l'irrationalité décisionnelle comme anormale.

Pour ce faire, il est utile de repérer deux étapes dans la théorie des organisations et de l'irrationalité virtuelle des décisions qui y sont prises. La théorie des organisations, dans un premier temps, a mis l'accent sur la normalité de l'irrationalité des décisions prises dans les organisations bureaucratiques. Puis dans un deuxième temps, Crozier a imputé l'irrationalité bureaucratique à des structurations secondes de l'organisation (Mayer, 2003). De plus, ces structurations avaient pour corollaire un syndrome caractéristique. La troisième étape que nous proposons consiste à généraliser la notion de symptôme organisationnel et la

théorisation des structurations secondes aux grandes organisations modernes flexibles. Un troisième type d'irrationalité décisionnelle virtuelle peut être ainsi mis en évidence, ainsi qu'une meilleure compréhension des raisons d'une décision catastrophique maintes fois étudiée. Des réflexions sur les symptômes organisationnels seront ensuite proposées à l'usage du manager, afin de l'aider à les identifier, à apprécier leur importance et à les résoudre. On se demandera en particulier comment associer formes d'organisation et types d'irrationalités. On précisera enfin, en conclusion, les responsabilités du manager à la lumière de cette théorisation.

1. La décision arbitraire de l'organisation inadaptable

Une théorie des organisations qui comporte de façon indissociable une théorie de la décision qui a fait date, a élaboré un modèle de décision à la manière de Weber. Elle a fait ressortir des traits distinctifs caractéristiques d'un idéal type d'organisation et d'irrationalité de la décision. Sous le nom du modèle de *Garbage Can*, Cohen, March et Olsen (1972) ont exemplarisé les traits de la décision arbitraire dans ce qu'ils ont appelé les anarchies organisées. Ces auteurs ont voulu montrer que dans les organisations où les préférences seraient problématiques, où la technologie ne serait pas claire, et où la participation serait imprévisible, la deuxième phase d'un processus rationnel de décision ne pourrait être correctement menée. Des solutions déjà élaborées s'appliqueraient alors de

façon aléatoire aux problèmes qui ont pu émerger. La décision dans ce type d'organisation serait arbitraire. L'irrationalité décisionnelle y serait donc normale. Et l'homme de l'organisation y serait le jouet de phénomènes qui le dépasseraient. Cette modélisation du comportement de décision, très controversée¹, que leurs auteurs estiment valable en premier lieu pour les organisations publiques et les organisations d'enseignement, se fait donc à la manière de la théorie économique néo-classique. L'homme de l'organisation y est modélisé de façon schématique. Un nombre restreint de variables est retenu. Mais le modèle résulte également d'observations empiriques dans des universités. Dans cette mesure, sur le plan épistémologique, ce modèle relève d'une sociologie déterministe et critique. Ajoutons enfin, que dans cette modélisation, l'impossibilité d'ajuster une décision implique logiquement l'impossibilité d'adapter l'organisation.

2. La décision aveugle de l'organisation bloquée

Une étape a été franchie par la sociologie plus descriptive et clinique de Crozier. Acteur confronté à des relations de pouvoir, l'homme de l'organisation est également décrit comme symptôme organisationnel, on l'oublie trop souvent. À la théorie de la rationalité organisationnelle limitée de March et Simon (1958), Crozier ajoute donc une vision de l'homme moins abstraite, dans la lignée de la conception simonienne. Dans la bureaucratie à la française,

1. Cette théorie est pour une part tautologique. En modélisant l'homme de l'organisation comme irrésolu et peu impliqué, il n'est pas étonnant qu'on conceptualise l'organisation comme une anarchie particulière, et la décision comme arbitraire. Cependant, cette théorie a un intérêt heuristique (Musselin, 1989).

un symptôme – la fameuse peur du face à face – est structurel. Des structurations secondes par rapport à l'organisation instituée officiellement, régulent socialement l'organisation à la place des règles formelles, mais au prix d'un cercle vicieux. Celui-ci entrave les compétences. Il engendre le blocage de toute action en faveur d'une adaptation ou d'une réforme. Il en résulte qu'en dépit de l'existence de marges de manœuvres, la décision, sans être totalement déterminée par les structures secondes, est aveugle dans des domaines importants. Des problèmes majeurs y sont systématiquement évités. On ne peut aller suffisamment loin dans la recherche des informations nécessaires pour les analyser. L'épistémologie devient clinique, dans la mesure où l'homme est la mesure de toute chose organisationnelle. Il est aussi bien symptôme que capable d'améliorer la gestion. La bureaucratie classique à la française, « incapable de se corriger en fonction de ses erreurs » (Crozier, 1963), devient un repoussoir, un contre-modèle. L'intervention du sociologue permet de la réformer, grâce à la connaissance qu'il apporte sur le jeu des relations de pouvoir. Celle-ci structurent dans l'irrationalité les processus de communication, et donc l'organisation (Simon, 1947). Mais l'irrationalité n'est plus irrémédiable, la rationalité devient possible. Et l'irrationalité n'est plus imputée directement à la décision, mais aux structurations contingentes qui se sont formées dans la micro-société qui s'est constituée dans l'organisation.

Par ailleurs, dans la conceptualisation de la bureaucratie par Crozier, la notion de symptôme organisationnel, sans y être

théorisée formellement, occupe une place importante, et nous nous proposons de l'étendre à n'importe quelle organisation. Par symptôme organisationnel, on désignera plus généralement un état subjectif exprimant un trouble de la pensée gestionnaire sur un enjeu d'importance pour une organisation.

3. La décision dangereuse de l'organisation sur-adaptée, et le risque de conséquences inacceptables de la régression de la pensée gestionnaire

Les deux théories qui viennent brièvement d'être résumées conceptualisent de façon différente une irrationalité que l'on trouve dans la bureaucratie monopolistique des années 1950 et 1960, dans ses deux variantes au sens de Mintzberg (1982), mécaniste et professionnelle. Mais ces théories font ressortir toutes les deux une grande difficulté à résoudre un des problèmes fondamentaux de toute organisation : concilier spécialisation, coopération, et capacité d'adaptation.

La majeure partie des grandes organisations performantes modernes se distingue de ces bureaucraties par la variabilité de leurs conditions d'existence et d'efficacité. Elles n'ont en général pas de contraintes, de ressources, de gouvernance, de technologies ou d'environnement aussi stables. Ces organisations sont souvent confrontées à une concurrence intense et gèrent des relations avec une multitude de partenaires. Le management doit évaluer fréquemment des intérêts et des risques par rapport à des objectifs, par projet dans un premier temps, puis par programme et bilan partiel au cours de la réalisation et de l'exploitation, et enfin *ex-post* par bilan plus complet. La gestion

des connaissances et des compétences y prend une place très importante. Le problème posé par la coopération des différentes spécialités et par l'adaptation à un environnement fluctuant se renouvelle fréquemment. Pour affronter ce problème, l'organisation elle-même, et notamment les procédures sont ajustées de façon idoine, et sont donc légitimées comme ajustables. La gestion des procédures et autres instruments de gestion constitue alors un arbitrage entre différents risques. L'organisation performante, dans le meilleur des cas devient à la fois instrument et référence.

L'enjeu d'une théorie plus réaliste de la décision dans les organisations modernes est de faire ressortir les difficultés de l'activité de gestion face à ce renouvellement, et ses défaillances les plus caractéristiques. Celles-ci peuvent conduire à des irrationalités plus limitées dans le temps ou dans l'espace, mais qui peuvent avoir des conséquences graves.

Pour ce faire, il est nécessaire de franchir une deuxième étape dans la conceptualisation. Il faut considérer que l'homme de l'organisation est non seulement acteur, mais également auteur de la décision, et plus généralement du management au sens le plus large du terme. Le concept majeur devient l'activité de gestion (Mayer, 2003). Et la pensée managériale de ceux parmi les acteurs qui gèrent effectivement l'entreprise, prend une importance déterminante. L'homme de l'organisation est alors appréhendé concrètement dans la réalité de son implication.

Le contre-modèle que l'on propose comme paradigmatique de défaillances graves, caractéristiques du risque majeur de ces organisations, est celui de la décision détraquée par un dérapage circonstanciel. La

décision, en dépit de l'existence d'un processus rationnel, s'avère alors parfaitement irrationnelle et catastrophique, en dépit même des bonnes raisons qui l'ont motivé. Un conditionnement de la pensée par le processus de décision et sa gestion devient pervers. Par une adaptation excessive à un objectif prépondérant, la gestion du processus de décision déséquilibre l'organisation. Elle induit une régression mentale et réduit momentanément largeur et hauteur de vue, enfin capacité de coopération des compétences indispensables à une décision satisfaisante. Il en résulte que la rationalité et la compétence disponibles sont disqualifiées. Des erreurs sont commises. Elles engendrent des dépassements dangereux de normes et des ruptures sans précédent. L'irrationalité décisionnelle est alors considérée comme le résultat d'une mauvaise gestion, ou d'une gestion insuffisamment bonne au regard des difficultés.

Le cas qui va illustrer ce troisième type d'irrationalité décisionnelle, est la décision de lancement de la navette Challenger qui a explosé lors de son décollage, un matin de janvier 1986. Malgré de nombreux symptômes de l'inacceptabilité du risque que faisait courir la température glaciale, une première recommandation de différer le lancement n'a pas été maintenue. Ces symptômes sont apparus au cours même du processus de décision. L'ordre de lancer a été donné dans la méconnaissance d'une imprudence commise, par erreur d'appréciation d'un risque. Celui-ci avait été pourtant bien identifié. Il avait été longuement étudié juste avant le lancement, sur le procédé même qui causera l'accident. Cette décision est directement responsable de l'explosion de la navette spatiale avec son équipage. Ce fiasco résulte d'une sur-adap-

tation et d'un emballage gestionnaire singuliers (Mayer, 2003).

Ce cas est exemplaire. D'une part, la décision est prise à un niveau d'agrégation caractéristique des grandes organisations. D'autre part, la quantité et la qualité des informations disponibles est si grande qu'elle permet une compréhension détaillée des symptômes organisationnels, ce qui est très rare.

Ces informations, en effet, permettent de suivre un processus de décision majeure dans le détail des prises de positions et réactions des différentes parties prenantes, sans qu'il soit isolé de l'histoire de l'organisation et de la multiplicité des enjeux et des risques de cette décision. Outre deux commissions d'enquête, l'une présidentielle, l'autre émanant du Congrès des États-Unis, on dispose de trois ouvrages complémentaires. Le premier sur l'histoire de la NASA (Mc Curdy, 1993), un deuxième sur la gestion de l'enjeu technique de la décision (Lewis, 1988), un troisième sur l'ethnographie rétrospective de la prise de décision et de ses antécédents. Celui-ci a reçu un prix de l'académie des sciences des États-Unis (Vaughan, 1996). Un quatrième livre réexamine de nouveau la gestion du processus de décision et conceptualise les ratages de la décision. Il discute les principales thèses² sur les raisons de la décision. Il renouvelle sa compréhension à partir d'un retour aux diverses enquêtes réalisées tant par les deux

commissions que par Lewis, Mac Curdy et Vaughan. Il répond à la principale question à laquelle la commission d'enquête du Congrès a abouti. Enfin, il présente une théorie clinique des ratages et des crises organisationnelles (Mayer, 2003).

De plus, la NASA, en tant que grande organisation, est caractéristique de notre modernité : utilisation et conception de savoirs et de programmes de pointe, concurrence intensive, réduction des coûts et des effectifs, désengagement de l'État, recours croissant à la sous-traitance et au codéveloppement, organisation matricielle multisite en programmes, métiers et *task-force ad-hoc* favorisant la transversalité et la flexibilité. Par ailleurs, l'existence d'un risque vital – la navette est un engin fragile qui comporte plus de 700 pièces classées comme faisant courir le risque majeur de la perte de la navette avec l'équipage – rend l'irrationalité plus lisible.

Enfin, la complexité du cas est limitée, car purement organisationnelle. En effet, l'autorité hiérarchique a été maintenue tout au long du processus de décision.

4. Challenger ou l'excès d'adaptation d'une décision à un objectif privilégié devenu prépondérant

Ce cas exemplifie le ratage de la troisième et de la quatrième phase d'un processus rationnel de décision. Le problème a été bien identifié et posé. Des informations suf-

2. La gestion du risque, comme son évaluation, ont été mal comprises. On a repris sous différentes formes une des conclusions du rapport présidentiel. Il y aurait eu un dysfonctionnement grave et persistant du procédé, du fait d'une mauvaise conception. Cette thèse a été reprise également de façon atténuée. On aurait accepté un risque toujours plus important sur un procédé défectueux. Ce faisant, on est passé à côté du fait qu'un ensemble de mesures sans précédent ont été prises suite à l'incident le plus grave. De plus, les commentateurs n'ont pas remarqué les erreurs de la concertation. Celle-ci a confondu les fameuses bagues « O-ring » et l'ensemble du procédé d'étanchéité. En particulier à propos d'un des principaux tests qui avait servi à l'argumentation technique en faveur du lancement sans report. Cette confusion avait été pourtant relevée par la commission présidentielle (Mayer, 2003, p. 49 et p. 128).

fisantes ont été collectées. Mais elles ont été insuffisamment analysées. La gestion sans précédent du processus de décision a conduit à retenir une solution âprement controversée. Elle est jugée dangereuse par les participants les plus directement responsables du procédé. De plus, la décision a été mise en œuvre conformément à la procédure qui venait d'être réajustée. Enfin, la décision sera appliquée en dépit même de plusieurs tentatives pour en empêcher l'exécution.

La décision a été prise après une analyse collective du problème. Les compétences ont été réunies à la hâte. Il fallait décider de l'acceptabilité ou non du risque technique et donner les raisons de la décision pour la suite de la procédure d'autorisation de lancement. Un procédé devant assurer une étanchéité vitale va être soumis à une température beaucoup plus basse que celles éprouvées au moment des précédents lancements. Au cours d'une concertation, le stress appauvrit la réflexion. La dynamique de ce rétrécissement est, à ce moment crucial, déclenchée par l'expression de craintes concernant l'atteinte d'objectifs de productivité. Ceux-ci venaient d'être augmentés de façon drastique. Une première recommandation de report suscite les craintes du directeur du programme concerné, personnalité qui fait autorité techniquement. Elles sont peu contrebalancées mais au contraire renforcées. Elles augmentent les dépendances hiérarchiques et réduisent ainsi les capacités de coopération transversales et d'appréciation collective, selon une dynamique caractéristique de régression mentale collective mise en évidence par Bion (Mayer, 2003).

On peut schématiser l'explication et la compréhension de cette régression, par une

caractérisation succincte de l'activité de gestion du risque technique. On présentera certaines de ses erreurs, ses circonstances, son contexte aussi bien historique que socio-organisationnel et psychologique. Enfin, on relèvera des symptômes particulièrement significatifs.

5. Une dérive des relations de co-traitance

Suite à un incident d'une gravité sans précédent, des mesures, elles-mêmes sans précédent, furent prises : nouveau test, inspection, bilan au plus haut niveau, institutionnalisation de deux *task-forces* pour revoir entièrement le procédé, intégration immédiate, et à moyen terme, de nouvelles améliorations. Mais le risque basse température ne fit pas l'objet d'un consensus. La bonne connaissance de ce risque resta alors confinée au-dessous du niveau hiérarchique défini par la procédure, et dispersée entre les deux organisations. Cette structuration de la communication ainsi que des difficultés de coopération pour l'étude des améliorations s'installèrent l'année précédant le lancement. Cette structuration doubla la structure instituée par la relation contractuelle de codéveloppement du procédé et les structures hiérarchiques internes de la NASA et de son fournisseur.

Lors de la concertation, cette structuration dérivée a constitué un handicap pour l'analyse du problème et la coopération des différents spécialistes. Dans un contexte alourdi par des réductions d'effectifs et des surcharges de travail, le fournisseur avait même demandé, mais en vain, le déclassement du procédé. Il voulait supprimer le travail supplémentaire d'écriture administrative dû à la traçabilité requise par le classement. En effet, la dernière amélioration

avait donné des résultats satisfaisants. Mais elle avait fragilisé le procédé à basse température.

6. La gestion des risque économiques et vitaux : une règle majeure de gestion enfreinte, une adaptation redoublée

En dépit du refus par la NASA de déclasser le procédé, celle-ci ne respecta pas, pour la préparation du lancement, les règles de gestion sécuritaire conforme au classement, pas même dans leur esprit. Ce qui contribua à déséquilibrer la concertation au détriment de la prudence usuelle, et au bénéfice de l'atteinte des objectifs de compétitivité. Suite à la dérive des coûts et à la réussite des précédents vols, le rythme des lancements programmés venait d'être accru l'année précédente pour la deuxième fois de façon très contraignante : un tiers de vols supplémentaires pour la nouvelle année, à flotte constante. Les 24 vols précédents consacraient la réussite technique du programme. Restait à relever le défi économique d'un « bus », « cargo de l'espace », que ce vol, médiatisé comme celui de « l'institutrice dans l'espace » commercialisait *urbi et orbi*

En dépit de l'absence de cette gestion sécuritaire, le dirigeant de la concertation refusa, comme le lui suggérait son adjoint, d'organiser la concertation dans le sens d'un rétablissement de l'équilibre institué par le classement entre la prudence et la productivité. En particulier, les plus hauts responsables qui défendaient usuellement la prudence à la NASA, directeur de l'assemblage et directeur scientifique, ne purent participer à la décision, en dépit de leur disponibilité et d'un contact préalable à la concertation. Il faut ajouter que le directeur scientifique, trois mois auparavant,

s'était très vivement inquiété de l'avancement des travaux d'amélioration du procédé, et avait demandé un rapport écrit au fournisseur.

7. Le syndrome de « Challenger » ou la crainte de ne pas pouvoir atteindre des objectifs économiques irréalistes

La précédente navette, qui avait pour astronaute un membre de la commission du Congrès qui allouait les fonds à la NASA, avait accumulé un retard record. Le décollage de celle-ci avait été déjà reporté deux fois. Le contrat de codéveloppement du procédé ne contenait que des incitations à la diminution du coût de revient. Dans ces conditions, cette gestion, en présence de l'enjeu de productivité, a engendré une trop forte pression qui a amené :

- Une atmosphère houleuse, dramatique et conflictuelle, dominée par la crainte de brader les objectifs de rentabilité du programme navette sans raison prudentielle valable, alors que l'absence de consensus sur l'acceptabilité du risque pris sur le procédé était sans précédent.

- De multiples symptômes de l'inacceptabilité du risque que faisait courir la température glaciale du procédé au moment du lancement : du côté du fournisseur, menace indirecte d'une commission d'enquête émanant du principal expert et interlocuteur habituel de la NASA, désorientation et longue hésitation du principal responsable de la prudence ; du côté de la NASA, identification réactionnelle du responsable de la prudence au dirigeant du programme concerné, repli défensif sur la procédure, argumentation précipitée en faveur d'un lancement sans report, blocages mentaux, effets de censure, et augmentations des

dépendances hiérarchiques dans une concertation innovante mais embarrassante et surprenante. Une partie des participants se trouvait pour la première fois dans une réunion de cette importance. Et l'on s'attendait à la NASA, à ce que le sous-traitant qui avait demandé un délai de réflexion, revienne avec une recommandation incluant un minimum de température pour le procédé. Ce qui aurait entraîné le report. Mais ce qui n'advint pas.

– *Une focalisation progressive* de la discussion sur une partie seulement du procédé, secondaire pour le problème³; des erreurs, non relevées, de l'argumentation en faveur du lancement sans report; une perte d'une mémoire de première importance; et finalement la disparition d'une règle de l'art prudentielle: limitation de la basse température du procédé au moment du lancement, mais espérait-on, à un niveau inférieur à la plus basse température déjà expérimentée. On venait de discuter du niveau auquel il fallait fixer cette règle. Elle était attendue. Elle avait même été légitimée par le dirigeant de la concertation.

– La répétition de la structuration de la communication dans un clivage de l'organisation. La bonne connaissance du risque, pourtant disponible dans la concertation, ne put être transmise à la hiérarchie décisionnelle, malgré la présence de 34 ingénieurs presque tous managers.

8. Une erreur de gestion du processus de décision

Les symptômes, dispersés sur trois sites reliés par une téléconférence de médiocre qualité technique et appauvrissant la communication faute de vidéo, ont été mal appréciés en tant que tels.

Le handicap de départ, et cette dynamique de dépendance, de rétrécissement, de surprise, et d'incompréhension de ces symptômes ont abouti alors à la disqualification du problème et à une recommandation considérant comme acceptable le risque étudié.

Le processus de décision est ensuite arrivé normalement à son terme, conformément à la procédure de décision de lancement. L'application de la décision de non-report a ensuite engendré la catastrophe.

Le dirigeant de la concertation, responsable du programme navette à la NASA, fut mis en cause par les deux commissions. Il avait été convaincu du bien-fondé de la décision. Dans ces conditions de gestion qu'il avait aménagées en concertation avec le dirigeant du programme concerné, il ne comprit pas le sens managérial des symptômes auxquels il fut directement confronté.

Le dirigeant de la concertation avait laissé le manager le plus concerné, le directeur du programme Booster, exprimer d'emblée ses craintes quant à l'atteinte des objectifs de productivité, sans les modérer. Puis il avait,

3. La question posée concernait les marges de sûreté à température glaciaire du procédé. La discussion s'est focalisée au bout d'un certain temps sur les bagues « o-rings » qui ont seules retenu l'attention en France, sauf exception (Mayer, 1993, 1994), alors qu'une des parties déterminant la fragilité du procédé, un « mastic », avait été évoquée dans les présentations et recommandations initiales de la concertation. L'éventualité de la suppression du mastic était au programme des *task-forces* (Mayer, 2003). Ce mastic sera effectivement supprimé et remplacé pour la reprise ultérieure des vols, alors qu'on ajoutera une troisième bague (Lewis, 1988). Ce qui montre bien que ce n'était pas les bagues qui posaient problème. Sur les différents écueils du diagnostic d'erreur, cf. Mayer (2003, p. 173-174).

à la fin du processus, laissé le dirigeant Booster couper court à l'un des symptômes le plus spectaculaire du refus de la décision. Son homologue chez le sous-traitant, hors de lui, argumentait avec bon sens pour empêcher le lancement, mais en vain, et finalement brandissait la menace d'une commission d'enquêtes. Mais, depuis peu à ce poste, il ne savait pas, et n'avait pas entendu qu'un critère de température pour l'ensemble de la navette serait respecté. Une latitude de réflexion propice à l'expression et à la communication de la compétence présente, suffisante pour prendre une décision adaptée, ne put être aménagé. Et les erreurs sans précédent de l'argumentation du dirigeant booster de la NASA pour un lancement sans report firent autorité.

Plus précisément, ce dernier avait objecté, à la corrélation entre le dysfonctionnement du procédé et les basses températures que le fournisseur essayait de prouver à l'appui de sa recommandation de report, que le procédé avait subi une dégradation importante à haute température.

Dans les conditions ci-dessus présentées, pressé également par le compte à rebours, aucun participant ne put faire remarquer que l'objection ne tenait pas debout. Personne ne se souvint que l'incident à haute température, le plus grave, n'était pas dû au procédé mais à son mauvais montage, contre lequel on s'était ultérieurement prémuni avec la dernière amélioration.

Il y eut donc une co-occurrence d'une surdité et d'un aveuglement (Mayer, 1993, 1994). Et l'aveuglement fut momentané.

9. Les symptômes organisationnels et le manager avisé

Ce cas confirme qu'un symptôme organisationnel est l'expression troublée d'un conflit

gestionnaire. Celui-ci est résolu de façon préjudiciable ou inacceptable au regard des valeurs et normes en vigueur. Il stérilise les potentialités d'amélioration qu'il recèle, que ce soit dans l'inhibition ou le refoulement. Les symptômes organisationnels sont des indices d'une rupture et d'une irrationalité menaçantes (Mayer, 1995, 2003).

Dans le cas présent, la rationalité économique devenue plus pressante, assujettie à des objectifs trop ambitieux par la conformation de la concertation, entre dans un conflit mal régulé avec la rationalité prudentielle ordinairement très présente à la NASA. La coopération des spécialistes qui avaient été réunis est alors obérée. Des erreurs sans précédent de compréhension du risque sont commises par les responsables de la décision, alors que celle-ci est considérée comme dangereuse par les acteurs les plus directement gestionnaires du procédé. Pour la première fois, le consensus sur l'acceptabilité du risque encouru sur le procédé est rompu. La mesure de sûreté qui avait résulté du rassemblement des compétences et qui avait été légitimée, est rejetée: fixation d'un minimum de température spécifique au procédé, alors même que cette température avait été attendue et proposée au plus juste, au-dessus du minimum indiqué par le constructeur du procédé d'origine, mais au-dessous de la température la plus basse qui avait été éprouvée lors des décollages précédents. Et ce rejet suscite l'évocation menaçante d'une commission d'enquête, et de nouvelles tentatives pour reporter le lancement faites par l'expert le plus respecté du sous-traitant à qui la NASA s'en était finalement remise.

Certains de ces symptômes expriment, clairement ou non, que la solution, au moment

de sa formation comme au moment de son adoption, n'est pas acceptée par ceux qui en sont les porteurs. L'un d'entre eux, dirigeant la mise à feu ainsi que l'assemblage des boosters regrettera de ne pas être intervenu à un moment décisif, alors qu'il pensera, seul parmi ceux qui pensaient le risque inacceptable, que l'accident était inéluctable. Par contre, la menace d'une commission d'enquête, était sans aucune ambiguïté.

La psychosociologie des organisations conçoit le plus souvent les symptômes organisationnels, dans une perspective de clinique psychologique, comme « défenses organisationnelles » (Argyris, 1990) d'acteurs empêtrés dans les résonances psychiques que les difficultés de la situation évoquent en eux. Ou bien ils sont conceptualisés comme « routines défensives » qui servent aux acteurs à éviter d'affronter leurs erreurs. Argyris en ce sens a consacré plusieurs pages d'un livre (1990) à cette prise de décision.

Dans une perspective de clinique gestionnaire, les symptômes organisationnels doivent être compris comme un déficit grave de communication et de compréhension de la situation. S'ils sont un élément essentiel d'un processus de dégradation, ils sont également un moyen d'en sortir. Ils sont en effet aussi bien indice de problèmes ou d'erreurs graves de gestion, que réserve de compétence et d'intelligence de la situation, enfin, attente pressante d'une meilleure compréhension. Ils dénotent donc une capacité de redressement, mais non accessible en l'état. Le plus souvent cette accessibilité devient effective, pour peu que des conditions qui les ont fait naître cessent, ou que les dirigeants concernés y prêtent l'attention et l'écoute qui conviennent.

Ces symptômes constituent donc une alarme, une opportunité et un potentiel au service du manager avisé. Mais le temps est compté, l'attention est une ressource rare, et sa fermeté comme sa perspicacité ne sont pas à toute épreuve des difficultés qui ne manquent pas de se présenter, même dans les organisations ordinairement très performantes.

En présence de symptômes, et tout particulièrement dans un processus de décision dont l'objet peut menacer sérieusement la performance ou faire risquer une catastrophe, qu'elle soit humaine, technique, économique, écologique ou sanitaire, le manager avisé sait apprécier si ces symptômes sont des épiphénomènes psychologiques sans importance pour l'entreprise, ou s'ils ont une sérieuse valeur organisationnelle ou gestionnaire. Autrement dit, il doit décider, en général sous contrainte, si un réexamen est nécessaire. Il doit pouvoir apprécier alors si ces symptômes sont structurels, expression d'une dérive persistante ou d'un blocage pérenne, ou s'ils sont conjoncturels, expression d'un dérapage, d'erreurs et de ruptures nouvelles. Les uns comme les autres peuvent créer un risque inacceptable, ou une situation regrettable mais moins menaçante.

10. Vers une taxinomie : irrationalités et formes d'organisation, styles de gestion et gravités des symptômes organisationnels

Pour saisir le sens managérial de ces symptômes, on ajoutera quelques points de repère. Ils prolongent des réflexions d'ordre nosologique déjà effectué sur trois organisations très différentes (Mayer, 1995).

En premier lieu, afin d'apprécier la gravité des symptômes, des réflexions de bon sens

sont utiles, mais elles doivent être mises en rapport avec les cultures d'une organisation. Des incidences subjectives significatives et insistantes, dont sont victimes plusieurs acteurs et qui contreviennent aux normes de ces cultures, au cours d'un processus particulier de décision, signifient l'inacceptabilité et l'anormalité d'une décision. La menace d'une commission d'enquête émanant d'un directeur de projet respecté pour son expertise, momentanément furieux, est un exemple d'une telle inacceptabilité dont la subjectivité et la gravité doit être mesurée à l'aulne du degré d'exclusivité de l'expertise, et de l'expérience de celui qui en est le sujet. Un symptôme structurel comme la peur du face à face, constitue au contraire un trait culturel faisant partie de la normalité d'une organisation bureaucratique, telle que celles étudiées par Crozier. Ce dernier symptôme est donc l'expression d'un état de fait pérenne, regrettable, mais toléré dans certaines conditions.

La gravité gestionnaire de telles incidences subjectives est donc à apprécier à l'aulne de la culture d'une organisation particulière, relativement à leur intensité, à l'importance des enjeux, enfin à l'expérience, à l'expertise ainsi qu'aux responsabilités de ceux qui sont victimes de symptômes. Lorsque ces incidences sortent de l'ordinaire, on doit également les apprécier au regard du tempérament, non seulement de ceux qui subissent les symptômes, mais également de ceux à qui ils sont adressés, en fonction de leurs capacités usuelles d'entendement et d'ouverture d'esprit, et de leur connaissance de ce qui est en question. L'intensité d'un symptôme organisationnel a une dimension non seulement culturelle, mais également relationnelle. Une bonne appré-

ciation de la gravité nécessite donc une sensibilité à cette culture, à ses membres et une lucidité sur soi-même.

Par ailleurs, on a déjà remarqué que certains symptômes, dans la nature même de leur formulation ou de leur geste, expriment de façon particulièrement signifiante le style d'une gestion ou d'une organisation particulière. La victimisation d'un bouc émissaire, par exemple, est symptomatique d'une défausse de responsabilité, et le geste de Ponce Pilate est resté dans le vocabulaire courant. Un symptôme organisationnel est à la fois un effet, un signifiant, et un acte qui réalise l'insuffisance pérenne ou la défaillance ponctuelle. Dans la bureaucratie, la peur du face à face symbolise et réalise l'évitement; la longue hésitation du responsable de la prudence de Thiokol, son appel à l'aide du regard resté sans réponse, et son absence d'initiative visant à joindre son meilleur expert présent sur un autre site de la téléconférence, symbolisent et réalisent l'égarement de la prudence chez Thiokol; l'identification réactionnelle du responsable de la prudence au dirigeant du programme booster, symbolise et réalise la déstabilisation de la prudence à la NASA, l'exagération argumentative du dirigeant booster, l'excès d'adaptation, etc. Il serait hasardeux pour autant d'établir une correspondance bi-univoque entre un symptôme particulier et une pathologie organisationnelle ou gestionnaire particulière. Un symptôme organisationnel est contingent. Il exprime néanmoins clairement un rapport de forces (Mayer, 1995).

Cependant, l'étude que nous venons de mener de l'irrationalité décisionnelle relativement à trois types d'organisation et à un homme de l'organisation non modélisé, conduit à affirmer que la forme d'une orga-

nisation favorise un type particulier d'irrationalité virtuelle. Elle ne permet pas de faire correspondre de façon bi-univoque formes d'organisation et types d'irrationalité.

Dans ces conditions on peut parler de risque organisationnel. Le risque organisationnel majeur de la bureaucratie mécanique est l'évitement des problèmes et l'aveuglement décisionnel. Dans la bureaucratie professionnelle le risque majeur est l'inadéquation de l'organisation et l'arbitraire de la décision. Dans l'organisation créative performante, le risque organisationnel principal est la sur-adaptation de l'organisation et la fuite en avant de la décision. Cette caractérisation pourrait être étudiée dans d'autres types d'organisation et ensembles d'organisations. L'activité de gestion devrait s'efforcer de prévenir, atténuer, ou faire cesser ce risque selon les cas.

Certains symptômes sont l'expression d'une impuissance temporaire, et laissent vite la place à des actions efficaces, alors que d'autres sont l'expression d'une incapacité durable et sans espoir. Certains sont incontournables, car ils constituent un obstacle au traitement du problème, alors que d'autres peuvent être ignorés, qu'ils soient des faux problèmes, ou qu'ils dénotent comme ici un problème de première importance.

Dans le cas présent, l'état de dépendance sort de l'ordinaire. Il comporte des blocages mentaux et notamment un manque inhabituel de présence d'esprit au cours d'un processus de décision. Cet état ainsi que l'expression d'une menace sont symptomatiques d'un déséquilibre devenu dangereux dans la gestion des différents objectifs, risques, et compétences. Ce déséquilibre a engendré un lancement hors norme de température et une rupture de

consensus sans précédent sur les risques encourus sur un procédé vital. Ce déséquilibre n'a pas été contrebalancé. Mais au contraire il a été renforcé au moment de la composition de la concertation. Il aura laissé libre cours à un dérapage, en l'occurrence, à une perte de référence déstabilisante. Celle que constituait l'organisation sécuritaire du programme navette dont la réussite était jusque-là éclatante. La déstabilisation a été si importante qu'elle a compromis les compétences technique et prudentielle de la NASA ainsi que celles du sous-traitant.

CONCLUSION : UN ASPECT DU TALENT DU MANAGER

D'un point de vue théorique autant que clinique d'aide au management la limitation du concept à la manifestation d'une subjectivité rend celui-ci opératoire, en suggérant une écoute *ad-hoc* des victimes de symptômes organisationnels. Le sens commun, au contraire, à tât fait de donner une plus grande extension au terme de symptôme, pour qualifier une situation de symptomatique. Non sans raison d'ailleurs, du fait des conséquences engendrées par le blocage des compétences. Mais, ce faisant, le sens commun laisse le manager dans le brouillard. Ou encore, on définit ces symptômes comme signes avant-coureurs d'une crise, dans l'illusion rétrospective d'un déterminisme total. Ou encore, comme signaux faibles, dans la croyance, illusoire tant que l'acteur est sous l'empire d'un symptôme, en l'existence d'un code partagé. Ces symptômes présentent au contraire un caractère insolite et déplacé. Ils demandent une ouverture de l'interrogation, de l'écoute ou de l'entendement. Ils sont une opportunité à ne pas manquer.

À titre d'exemple, et par manque de place, on évoquera simplement ici le fait qu'à la NASA, le dirigeant de la concertation et celui du programme booster ne restèrent pas insensibles aux symptômes qu'ils purent percevoir. Ils se demandèrent en effet s'ils allaient réveiller le plus haut responsable qu'ils venaient d'écarter. Mais ils conclurent par la négative au vu de la recommandation finale du sous-traitant. Ils avaient donné la possibilité à tous les participants de faire toute objection à cette dernière recommandation. Ils ne s'étaient pas rendu compte du caractère inhibant de leur gestion, comme du fait que le fournisseur n'avait pu assurer convenablement le retour et le rassemblement de l'expérience. Ils s'enfermèrent alors dans leur choix de gestion de la procédure. Le dirigeant booster utilisa même la procédure pour couper court aux ultimes tentatives de son homologue du sous-traitant pour retarder le lancement.

Les symptômes organisationnels sont donc une voie d'accès à l'amélioration de la gestion et à la prévention de décisions catastrophiques. Le gestionnaire avisé doit être conscient que des processus mentaux régressifs peuvent être enclenchés par des modalités de gestion mal ajustées et entraver ainsi la capacité à mobiliser la compétence *ad hoc*.

Le responsable d'une décision aux enjeux importants devrait donc pouvoir accueillir, accepter et questionner ces symptômes en validant, si nécessaire, la remise en question qu'ils impliquent. Surtout lorsqu'ils émanent d'acteurs particulièrement compétents.

On voit alors que l'analogie souvent faite avec une représentation de la médecine qui stipule qu'il ne sert pas à grand-chose de traiter les symptômes si on ne s'attaque pas aux causes, est ici trompeuse. Car la résolution des symptômes organisationnels, par l'écoute ajustée de ceux qui en sont les sujets, libère des ressources. Celle-ci en enclenchant une dynamique positive, ont toutes les chances d'être décisives.

La responsabilité gestionnaire peut alors être étudiée dans une perspective de prévention, au moment où il est encore possible de redresser la barre.

Ces développements font ressortir une telle responsabilité dans deux registres fondamentaux pour la gestion des compétences : a) dans la capacité à empêcher la formation de symptômes organisationnels, et donc à empêcher la diminution des capacités d'appréciation des enjeux et des risques ; b) dans la prise en considération de ces symptômes, afin de pouvoir récupérer compétences et connaissances indispensables aux moments opportuns.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris C., *Overcoming Organizational Defenses, Facilitating Organizational Learning*, Boston, Allyn and Bacon, 1990.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P., "Garbage Can model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, vol 17, n° 1, mars 1972.
- Crozier M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1963.
- Lewis R., *Challenger, The final Voyage*, Columbia University Press, New York, 1988, "Library of Congress".

- Mc Curdy H. E., *Inside N.A.S.A.*, Baltimore, the Johns Hopkins University Press, 1993.
- March J.G., Simon H.A., *Organizations*, New York, Wiley, 1958.
- Mayer P., « Le symptôme organisationnel et la gestion d'une organisation », *Les savoirs en action*, coordonné par F. Charue-Duboc, Paris, l'Harmattan, 1995.
- Mayer P., *Challenger, les ratages de la décision, la gestion manquée d'un risque majeur*, Paris, PUF, 2003, coll. « Sociologie d'aujourd'hui ».
- Mayer P., *Pour une théorie des organisations en crise/Theory on organizational crisis*, Cahiers du CRG, janvier 1994.
- Mayer P., *Pour une théorie des organisations en crise*, Actes du Séminaire Condor, VI, 1993-1994, CRG, ESCP, CSO, Mai 1994.
- Musselin C., *Quelle stratégie de recherche pour les anarchies organisées*, Actes du séminaire Condor, CRG, ESCP, 1989-1990.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1982.
- Simon H.A., *Administrative Behaviour*, New York, The Free Press, 1997, 4^e ed. (1^{er} ed., 1947).
- Sfez L., *Critique de la décision*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1992, 4^e éd.
- Vaughan D., *The Challenger Launch Decision, Risky Technology, Culture and, Deviance at NASA*, Chicago, The University of Chicago Press, 1996.