

LES DECISIONS ABSURDES

Extraits du livre de Christian Morel

Condition préalable à l'analyse des processus : l'existence d'un but clair, partagé et vérifiable, sinon comment savoir si une décision est contraire

Définir l'ampleur d'une décision absurde consiste à mesurer l'écart entre les termes de la comparaison :

« Vous avez dit absurde, ok par rapport à quoi ? »

Comment des hommes intelligents, en possession de tous leurs moyens, ont-ils pu prendre des décisions à l'encontre de ce qu'ils cherchaient à atteindre. L'ont-ils fait par soumission à un assentiment collectif ou par opposition ?



Le paradoxe d'Abilene indique que des groupes/équipes peuvent faire exactement le contraire de ce que chaque membre désire individuellement en raison d'une mauvaise gestion du processus de décision...

La construction d'un processus de décision absurde, c'est-à-dire d'une action menée contre le but poursuivi :

Action radicale et persistante contre le but	L'enjeu de la décision est totalement occulté par la persistance d'une action/processus évidemment inadéquat pour peu que l'on y réfléchisse
Rationalité de référence et rationalité étrangère	L'ensemble des raisonnements et/ou croyances partagées ou extérieures à la communauté des personnes qui participent à la décision. (<i>absurde pour certains, logique pour d'autres...</i>)

La logique interne des décisions absurdes

- Une décision prise sur la seule base d'un raisonnement intuitif au détriment d'un raisonnement analytique
- Le silence de certain membre interprété comme une confirmation du choix exprimé
- Le manque de communication réelle ou chacun imagine les intentions et attentes de l'autre
- La volonté de bien faire en essayant de trouver chacun de son côté la solution acceptable par les deux parties
- Les stratégies d'acteurs ou l'ensemble des membres du groupe pensent avoir collectivement intérêt à éviter la question qui fâche.

Le bricolage managérial

Dans nos organisations modernes fondées sur des technologies complexes et la division des tâches, il apparaît 3 rôles principaux pour 5 actions

ROLES \ ACTIONS	Produire Mettre en œuvre concrètement la solution absurde	Demander Créer les conditions de la solution absurde	Suivre Valider la solution absurde en accordant sa confiance	Etre absent Exclure l'un des acteurs potentiel pour conforter la solution absurde	S'opposer Prendre et assumer les risques d'un rejet de la solution absurde
Le manager : celui qui fait passer l'entretien annuel à quelqu'un	(1)(2)(3)(4)(11)	(7)	(6)(8)(9)(10)(11)	(5)	(5)
L'expert celui qui possède une connaissance acquise par la formation et l'expérience	(5)(6)(7)(8)(11)		(3)(10)(11)	(1)(9)	(2)(4)
Le candide Celui qui n'est pas expert du sujet	(9)(10)	(7)(8)	(2)	(3)(4)(5)(6)	(1)(11)

- (1) Le modèle hiérarchique autonome : ce sont tous les sujets que le manager croit connaître (Formation, Communication, management, psychologie de la motivation salariale)
- (2) Le modèle hiérarchique autonome accepté : les candidats trouvent du confort à accepter la situation contre l'avis des experts
- (3) Le modèle hiérarchique validé : existence d'une capacité analytique de haut niveau partagé et création d'une confiance naturelle injustifiée
- (4) Le modèle hiérarchique démuné : la difficulté vient de l'acceptation qu'un expert peut ne pas savoir
- (5) Le modèle technique autonome : le sujet est entièrement coordonné par l'expert qui forcément oubliera certaines dimensions, nul n'étant parfait.
- (6) Le modèle technique validé : le manager/expert accorde sa confiance sans retenue à l'expert
- (7) Le modèle technique plébiscité : biais dans l'indépendance de l'expert qui devient juge et partie
- (8) Le modèle technique démagogique : suivi démagogique du manager pensant ainsi préserver les relations
- (9) Le modèle décentralisé : grande adhésion collective et risque d'erreur du aux conditions du processus de prise de décision (cf paradoxe d'Abilene).
- (10) Le modèle décentralisé validé : la décision absurde s'amplifie par la confirmation de l'expert
- (11) Le modèle technocratique : la méconnaissance des réalités du terrain ou sur les attentes des utilisateurs par les décideurs

Des exemples d'explications possibles favorables à la prise de décisions absurdes

Peut-être trouverez-vous parmi ces raisons la ou les vôtres, en lien direct plus avec votre personnalité (SAVOIR ETRE) qu'avec vos compétences (SAVOIR FAIRE).

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Absence de données permettant de prouver l'existence du problème à venir | <input type="checkbox"/> Anticipations erronées de ce que les autres pensent |
| <input type="checkbox"/> Sentiment de ne pas se sentir suffisamment compétent pour se permettre d'intervenir | <input type="checkbox"/> Volonté de ne pas donner une image d'agressivité ou de sang-froid perdu |
| <input type="checkbox"/> Respect de la voie hiérarchique | <input type="checkbox"/> Influence de la position réelle ou perçue du chef |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Volonté de ne pas toucher à l'harmonie du groupe | <input type="checkbox"/> Volonté de ne pas affaiblir la cohésion du groupe |
| <input type="checkbox"/> Impossibilité de revenir en arrière car création d'autres conséquences | <input type="checkbox"/> Certitude que le groupe trouvera une solution avant que les conséquences imaginées/imaginables n'apparaissent |
| <input type="checkbox"/> Croyance qu'il est inutile d'insister | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | |

