

Collection
MENTION

Gestion & management

Organisation

JEAN-CLAUDE THOENIG

Annexe 2

La tyrannie du contexte

L'étude des directeurs de jardins publics municipaux concernant leurs choix fournit une démonstration de la tyrannie du contexte de l'action. Comment allouent-ils leurs budgets d'investissement pour restaurer les pelouses ou agrandir les parcs ? S'ils étaient absolument rationnels et appliquaient des critères scientifiques pour prendre les meilleures décisions compte tenu de l'état de l'art, ils procéderaient en quatre étapes successives. Ils définiraient d'abord de façon précise les finalités vers lesquelles leurs budgets doivent tendre. Puis ils rechercheraient des informations sur les solutions disponibles à cet effet et sur leurs conséquences respectives. Ils retiendraient ensuite un critère de choix objectif (le meilleur rapport entre les avantages et les coûts, par exemple). Enfin, à l'aide de ce critère, ils compareraient les solutions et leurs conséquences entre elles pour retenir la solution la plus performante. Un ordinateur bien programmé et nourri pourrait prendre la décision à leur place.

En réalité, ce n'est pas ainsi qu'ils procèdent. Ils gèrent deux problèmes à la fois : le contenu de leur problème et le contexte organisé qui préside à leurs choix. Or ce dernier leur impose des contraintes. Le temps leur manque. Ils sont sous pression parce que des parties tierces attendent qu'ils fassent leurs choix assez rapidement. L'objectif à atteindre est par ailleurs assez flou. Toutes les informations sont difficiles à obtenir et à stocker, et leurs effets respectifs difficiles à évaluer. Les critères de choix rationnels ne sont pas évidents ou font défaut. Enfin et surtout, la situation de choix est source d'angoisse. Ils font ce qu'ils peuvent du mieux qu'ils le peuvent, là où ils se trouvent à un moment donné. Leurs choix vont refléter un compromis entre deux registres : sortir au plus vite d'une situation d'incertitude, donc prendre une décision sans trop attendre, tout en opérant un choix qui ne soit pas trop irrationnel. Dans ce dernier registre, le critère de choix est la satisfaction relative. À leur place, tout autre collègue ou supérieur aurait estimé leur comportement raisonnable et acceptable, même s'il n'est pas le plus rationnel ou le meilleur en théorie.