

Le Monde • ARTICLE PARU DANS L'EDITION DU 21 Juillet 2002

Christian Morel, sociologue de l'erreur

Directeur des ressources humaines chez Renault, il est le premier étonné du succès de son ouvrage, « Les Décisions absurdes »

« LE BUREAU de Monsieur Christian Morel ? demande l'hôtesse. Donnez-moi une p
prenez un badge, passez le portillon, tournez à droite, longez le bâtiment, tournez
gauche, puis prenez la première à droite. Quand vous serez dans la cour avec un
maison, entrez dans le bâtiment X : le bureau de Monsieur Morel se trouve au 1er

En ces temps de redécouverte de Play Time, difficile de ne pas penser à Jacques T
retrouver son chemin dans les bureaux labyrinthiques que Renault a conservés da
Boulogne. Face à la « petite maison », une dénomination bien familière pour l'atel
Louis Renault précieusement conservé dans un écrin de verdure, se dresse en effe
», l'ancien siège social de la Régie qui abrite aujourd'hui la division véhicules utilit
constructeur. Dans son bureau, Christian Morel fait mine de s'inquiéter. « Vous n'z
portrait en tant que directeur des ressources humaines, j'espère. Parce que mon p
professionnel est on ne peut plus banal. Il y a des centaines de DRH dans ce pays
priori, aucun autre n'est sociologue et auteur d'un livre ardu paru au plus mauvais
quelques jours du premier tour de la présidentielle - mais qui, pourtant, s'est vend
exemplaires en moins de trois mois.

Ironie de l'histoire : dans cette citadelle ouvrière où certains, à la fin des années 1
voir les intellectuels s'engager aux côtés de la classe ouvrière, Christian Morel mè
des années 1980 une double vie : celle d'un intellectuel, membre d'une équipe de
suis fier et heureux d'être les deux à la fois », précise cet élégant quinquagénaire
les timides, choisit précieusement ses mots : « Je suis intellectuellement productif
dans une organisation. Je ne suis pas fait pour les réflexions abstraites. »

Fils et petit-fils de militaire, Christian Morel a toujours été passionné par la sociolo
complexes qu'entretiennent les idées et l'action. Etudiant, il part aux Etats-Unis ét
sociales. Mais parce qu'il se croit « incapable d'écrire autre chose qu'une thèse » e
carrière universitaire trop lente », l'homme choisit le monde de l'entreprise. Nous
des années 1970. Les directions, encore sous le coup des accords de Grenelle et d
reconnaissance des sections syndicales, cherchent à humaniser leurs directions du
remplacer les militaires qui souvent les dirigent par des spécialistes du « social ».
fera donc ses classes chez Dunlop avant d'être responsable du département social
(devenu Renault Véhicules industriels, après la fusion avec Berliet). De cette doub
naîtra un premier livre : La Grève froide. « Je l'ai écrit car ce que je vivais de l'inté
correspondait pas à ce que racontaient les sociologues ou les journalistes. Les nég
décrites comme un processus où chacun fait un pas vers l'autre pour parvenir à un
contractuel. J'avais plutôt le sentiment de vivre des négociations-manifestations. I
concevaient la négociation comme un moyen d'obtenir des avantages mais refusa
contreparties. Et, comme dans les manifestations, ils répétaient toujours les mêm
Réédité en 1994, ce livre est aujourd'hui un classique dans la profession. « Même
plus dominant, il est utile pour comprendre les stratégies d'acteurs », observe-t-il

Refusant une mutation à Lyon, Christian Morel entre chez Alcatel. Il y reste moins
J'ai fermé une usine de 300 personnes. Cela s'est bien passé mais quand il a fallu
emplois dans une division, j'ai renoncé et préféré rejoindre Renault. » Là aussi il d
usines : à Creil et Gennevilliers. Mais la direction y met les moyens et, « en partar
conflictuelle, nous sommes parvenus à signer un accord sur la fermeture avec les
durs : la CFDT à Gennevilliers et la CGT ».

Dans le même temps, il écrit dans la revue Gérer et comprendre (Annales des Min
consacré au « mal chronique de la connaissance ordinaire en entreprise ». « J'ai e

que, de l'extérieur, la connaissance du fonctionnement de l'entreprise est très fautive. même les cadres ont une représentation injuste de leur entreprise car ils croient que les dysfonctionnements qu'ils observent sont exceptionnels alors que ce n'est pas le cas.

La gestation de Décisions absurdes, sociologie des erreurs radicales et persistantes prendra plusieurs années. Une première mouture paraîtra en 1997 dans la revue Sociologie. « Je suis passionné de documentation et je me suis toujours demandé pourquoi on commettait des erreurs humaines dans une activité aussi organisée que l'aviation. j'ai lu une cinquantaine de rapports très détaillés sur des accidents d'avions. Deux fois celui d'un vol où le commandant de bord et son copilote ont arrêté le seul réacteur normalement et celui où, pour une raison technique, alors que la piste est en vue, ils retardent l'atterrissage pendant plus d'une heure, et finalement l'avion s'écrase finalement. »

Honnête, Christian Morel reconnaît qu'il n'est pas davantage que les autres à l'abri d'une erreur radicale persistante et collective », tant il est « difficile de convaincre les autres que l'on a raison. Mais, loyal, il ne mentionne jamais son entreprise même si l'on peut supposer qu'il y a un lien. à l'usage répandu de transparents illisibles, qui constitue l'une des parties les plus intéressantes de l'ouvrage par ailleurs très sérieux.

Vivant « comme un conte de fées » son succès éditorial, Christian Morel qui visait les sociologues et non de management » en déduit que « l'ouverture d'esprit des cadres que je ne le pensais. Les cadres et les ingénieurs sont prêts à ce qu'on leur apporte leurs connaissances et pas seulement des méthodes ».

Une chose est certaine : tous les grands éditeurs qui ont refusé le manuscrit de CI devraient imposer la lecture de son ouvrage à leur comité de sélection.

FREDERIC LEMAITRE

Droits de reproduction et de diffusion réservés © **Le Monde** 2002

Usage strictement personnel. L'utilisateur du site reconnaît avoir pris connaissance de la licence en acceptant et en respectant les dispositions.

Politique de confidentialité du site. Besoin d'aide ? faq.lemonde.fr

Description des services payants Qui sommes-nous ?