

CABINET DE CURIOSITÉS SOCIOLOGIQUES par Gérald Bronner



Pourquoi les chantiers sont-ils toujours en retard ?

La réponse à cette question réside au moins en partie dans le biais de perception des probabilités composées.

Le 11 janvier 2017, le magnifique bâtiment de la Philharmonie de Hambourg était inauguré par un magistral concert. Mais que d'imprévus avant d'en arriver là ! L'édifice devait ouvrir ses portes sept ans plus tôt et a fini par coûter dix fois plus cher qu'attendu initialement. Faut-il mettre sur le compte de la coïncidence le fait que le bâtiment de la Philharmonie de Paris a pris lui aussi un retard considérable, ou encore que le coût du nouveau Parlement écossais, à Édimbourg, estimé d'abord à 40 millions de livres, en a finalement coûté 431 millions ?

Les professionnels le savent, les chantiers sont généralement en retard et coûtent plus cher que les devis établis. On peut rager contre les responsables ou la malchance. On peut aussi se demander : et si les coups du sort qui paraissent s'acharner sur ces vastes chantiers n'en étaient pas vraiment ?

Prenons un tout petit peu de hauteur. Ce type de projets ne peut être achevé qu'en respectant de nombreuses conditions : pas de retard dans la livraison du matériel, pas de météo trop défavorable, pas de mouvements sociaux, etc. Dans l'esprit de ceux qui ont à juger du calendrier de tels projets, la probabilité de rencontrer chacun de ces problèmes séparément est suffisamment faible pour inciter à l'optimisme.

Cet optimisme est en réalité déraisonnable, car la probabilité qu'un projet se réalise sans encombre est la probabilité conjointe de la non-réalisation de chacun de ces événements. En d'autres termes, il aboutira dans les temps si telle condition est remplie, et telle autre,

et telle autre, etc. Or l'esprit humain est mal équipé pour bien évaluer cette structure de probabilités composées : il a tendance à les surestimer largement.

Il y a plusieurs années, j'avais interrogé plus de 700 personnes avec le problème suivant : « Jean doit aller du point A au point B. Pour ce faire, il doit éviter quatre obstacles,



PHILHARMONIE DE HAMBOURG : sept ans de retard, et un coût dix fois supérieur à celui prévu initialement.

et il a 80 % de chances d'éviter chacun des obstacles. Combien a-t-il de pourcentage de chances d'arriver au point B en évitant tous les obstacles ? » Malgré la simplicité du problème et de son résultat ($0,8^4 = 0,41$, soit 41 %) la plupart des sujets surestimaient les chances de Jean en considérant en moyenne qu'il avait 60 % de chances de franchir tous les obstacles [50,8 % des sondés ont même considéré qu'il avait 80 % de chances de ne rencontrer aucun problème, le résultat

n'étant, selon eux, pas modifié par le nombre d'obstacles].

Ces réponses me paraissent une piste pour comprendre pourquoi tous les projets impliquant un nombre plus ou moins élevé d'étapes souffrent d'un retard ou d'un surcoût notables. Ainsi, puisque nous posons rarement sur papier les probabilités (même grossièrement évaluées) associées à chacune de ces étapes, nous pouvons aisément avoir l'impression que le projet sera réalisé dans les temps.

Mais, pourrait-on objecter, ces retards ne sont-ils pas plutôt dus au fait que ceux qui remportent les appels d'offres sous-estiment le coût de leur devis afin d'emporter le marché ? Si c'était le cas, on ne comprendrait pas pourquoi ce type de sous-estimations probabilistes leste de la même manière les prévisions relatives à des chantiers plus modestes n'impliquant pas d'enchères publiques. Par exemple, plusieurs études portant sur les dépenses des familles souhaitant refaire leur cuisine ont montré que les montants réels étaient très supérieurs à la première estimation.

Une façon simple de lever ce problème serait de pondérer nos attentes par un coefficient intégrant l'existence de ce biais de perception des probabilités composées. Les grands bâtiments ne seraient pas pour autant achevés plus rapidement, mais cela atténuerait la déception due au retard et à l'augmentation des coûts qui caractérisent ces entreprises de grande envergure. ■

Gérald BRONNER est professeur de sociologie à l'université Paris-Diderot.