

« Des règles fiables existent pour éviter les décisions absurdes »

Christian Morel est le lauréat du 13^e Prix du livre RH, créé en 2000 à l'initiative de Syntec Recrutement, en partenariat avec Sciences Po et « Le Monde »

Entretien

Comment un groupe, constitué d'adultes rationnels, intelligents, hautement qualifiés, qui travaillent ensemble pour un même objectif, peut-il prendre une décision absurde? Comment, pourquoi et par quel processus des individus deviennent-ils collectivement stupides? C'était le sujet du premier tome des *Décisions absurdes*, de Christian Morel, ancien DRH de Renault, qui a reçu, mardi 1^{er} octobre, le Prix du livre RH 2013 pour le deuxième tome, *Les Décisions absurdes II. Comment les éviter?*, qui tire les leçons du premier. A partir de multiples exemples, il établit des règles de fiabilité des décisions, valables d'un milieu professionnel à l'autre. **Vous avez fait un premier inventaire des erreurs fatales qui mènent aux décisions absurdes, responsables chaque année de milliers de morts. Quelles sont ces erreurs?**

Afin d'identifier les mécanismes qui conduisent aux décisions absurdes et ce qu'il faudrait faire pour les éviter, je me suis intéressé aux activités à risque élevé, car elles mettent en relief les origines de ces erreurs. Un cas emblématique fut celui de la navette Challenger qui, en 1986, a explosé en vol. Dans le groupe de responsables qui avaient autorisé le décollage, des ingénieurs étaient certains que les joints ne fonctionneraient pas, notamment à cause de la température. Pourtant, ils ont participé à l'autorisation du lancement. Ils étaient tellement sûrs de l'échec qu'en voyant la navette décoller l'un d'entre eux s'est écrié : « Ah, elle n'explose pas! On s'était trompés. » Quelques secondes après, ce fut le drame.

Une convergence de processus avait fait prendre une mauvaise décision : lors du tour de table, les managers s'étaient exprimés. Mais certains, n'étant pas managers, n'avaient rien dit ; les décideurs de la NASA, en conférence téléphonique, n'avaient pas vu la tête d'enterrement des ingénieurs. La décision a donc été produite par un mécanisme de fausse unanimité, soit que le contradictoire s'interdise de parler, soit qu'il croie sa position comprise, soit qu'il suive le consensus. J'ai dénombré ainsi une dizaine de dysfonctionnements qui, dans les délibérations, peuvent conduire à faire un choix erroné. Parfois, le risque dans le groupe est l'absence de conflit. C'est ainsi que fut décidé le fiasco militaire de la baie des Cochons, en 1961. Les participants avaient reçu la consigne de ne rien dire qui pourrait mécontenter la CIA. Le conflit étant éliminé d'emblée, les vrais problèmes ne sont pas apparus.

A la suite de ces drames, des solutions ont été ébauchées dans l'aéronautique, le milieu hospitalier, la marine nucléaire. Vous affirmez que des passerelles ont été construites entre ces secteurs pour mettre en place des processus de

fiabilité. De quoi s'agit-il?

Le meilleur exemple est celui de la check-list (« liste de contrôle ») qui, dans un bloc opératoire, permet de réduire de moitié la mortalité chirurgicale. Elle est directement tirée de l'aéronautique. La check-list du cockpit est aujourd'hui considérée comme un standard du métier.

D'autres processus sont transférables d'un secteur à l'autre. Ainsi la collégialité, dont l'efficacité a été mise en évidence dans les cockpits d'avion après bien des accidents, favorise tout autant la fiabilité des décisions prises au sein du conseil d'ad-

« Parfois, le risque dans le groupe est l'absence de conflit »

ministration d'une entreprise, tout simplement parce qu'on se trompe moins à plusieurs que tout seul. Ce même constat a été fait dans les sous-marins nucléaires, en médecine, et même dans les équipes de randonnées de montagne. Un Américain a observé que les randonnées de ski hors piste avec un guide avaient au moins autant d'accident que sans guide. L'explication est qu'il vaut mieux une discussion de groupe sans leader qu'un leader sans discussion. **Qu'appellez-vous les métarègles de fiabilité?**

Ce sont les principes fondamentaux de fiabilité des décisions qui sont entre-

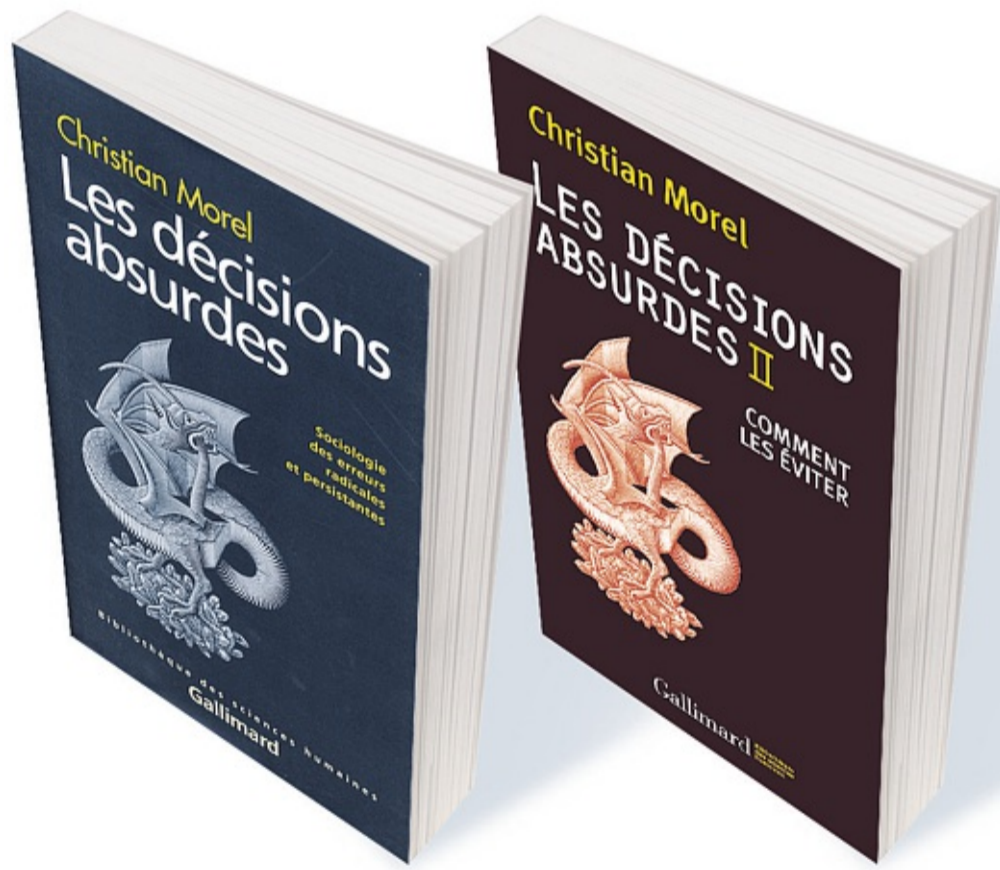
autres : la collégialité, le débat contradictoire, le droit de veto de l'expert, la non-punition des erreurs non intentionnelles et le retour d'expérience. Ce sont des règles qui se situent au niveau de la culture, et non au niveau des outils opérationnels.

Pour assurer la fiabilité, les instruments ne suffisent pas, il faut agir en amont. En médecine, par exemple, il existe des « revues morbi-mortalité » : les médecins et infirmières se réunissent régulièrement, font la revue des incidents passés (décès après opération, rechute, etc.) et les analysent afin d'éviter qu'ils se reproduisent. Mais si une infirmière a peur de la punition, elle ne donnera pas toutes les informations à l'origine de l'incident. Sans l'application des métarègles en amont, ces comités seraient donc peu efficaces.

Ces métarègles sont-elles applicables au management des sociétés du CAC 40?

Les entreprises considèrent que c'est vers cela qu'il faut tendre. Mais quantité de responsables se disent encore prisonniers de contraintes traditionnelles de management. Les principes de fiabilité sont compatibles avec un management, même vertical, s'il se remet en cause. C'est ce qu'a fait la NASA, qui fonctionne un peu comme une grande entreprise. Après les deux accidents de Challenger puis de Columbia en 2003, elle a modifié son management pour être davantage à l'écoute des doutes exprimés. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR ANNE RODIER



LE LIVRE

La proximité, un gage de démocratie



Relocaliser? L'idée est depuis si longtemps dans l'air que l'on s'étonne qu'elle ne soit pas encore entrée dans les mœurs. Telle est la thèse de *Made in local*, œuvre engagée de l'économiste indépendant Raphaël Souchier, qui pense qu'il est possible de vivre l'économie autrement et pour qui compter sur ses propres forces et préserver son identité dans un monde globalisé sont les recettes pas du tout réactionnaires, écrit-il, qui permettront de surnager au XXI^e siècle.

Parler de développement local et durable est un pléonasm, veut montrer l'auteur, parti à la rencontre de nombreux entrepreneurs engagés dans la voie d'une économie plus proche des citoyens. Le livre prend exemple notamment sur le mouvement américain Business Alliance for Local Living Economies (BALLE), lancé en 2001. Ce réseau revendique aujourd'hui 30 000 entreprises adhérentes en Amérique du Nord.

Dans l'industrie, dans la banque, mais aussi dans les médias, des relocalisations sont possibles, affirme Raphaël Souchier. La transition énergétique, assure-t-il, est « une bonne nouvelle » : les énergies locales vont redevenir rentables.

« Question fondamentale »

C'est peut-être dans le domaine de l'alimentation que l'argumentation est la plus pertinente. L'affaire des lasagnes à la viande de cheval a montré l'intérêt de réhabiliter les circuits courts, la transparence de l'information, voire la lutte contre certains monopoles de l'ombre. Pour Raphaël Souchier, ce ne sont pas les multinationales qui résoudront le problème de la faim dans le monde. Ce n'est d'ailleurs pas leur vocation. Encore faut-il, souligne le livre, ne pas empêcher les gens de se nourrir eux-mêmes. Derrière le local, « la question fondamentale est probablement celle de la démocratie », écrit l'auteur.

Attention toutefois à une mythification des vertus de la proximité, à laquelle on se laisse prendre d'autant plus facilement qu'elle fleurit bon le terroir : c'est ce que le philosophe Olivier Assouly appelait, dans *Les Nourritures nostalgiques, essai sur le mythe du terroir* (Actes Sud, 2004), « l'exotisme de la nation ». ■ **PHILIPPE ARNAUD**

Made in local : emploi, croissance, durabilité : et si la solution était locale?

Raphaël Souchier, Éditions Eyrolles, 310 pages, 19 euros.

LIRE AUSSI

Qui sont donc ces classes moyennes?

En 2020, les classes moyennes devraient représenter 42 % de la population mondiale, selon les projections de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Certes, mais que recouvre exactement cette catégorie? Comment la caractériser? Que sait-on d'elle exactement? Professeur à Sciences Po, spécialiste des politiques familiales, Julien Damon en dresse un portrait chiffré, en France et dans les autres pays de l'Union européenne. Un ouvrage de référence. ■

« Les Classes moyennes », de Julien Damon, Presses universitaires de France, « Que sais-je? », 128 pages, 9 euros.

L'ÉCO DE LA TOILE

Le « shutdown » enflamme le Net

Au moment où est écrite cette chronique, la continuité du service public américain n'est plus assurée : faute d'accord entre démocrates et républicains sur le budget, le gouvernement a dû prononcer le *shutdown* (fermeture) d'un certain nombre d'agences gouvernementales. Une première depuis 1995, lorsque les deux partis, en désaccord sur la taille et la forme du gouvernement, avaient provoqué une fermeture identique pendant trois semaines, et entraîné une perte de 2 milliards de dollars constants (1,5 milliard d'euros) pour l'économie.

Sur la Toile, c'est la panique : quel mal peut faire la mise au chômage technique de 800 000 fonctionnaires sur une économie encore en phase de convalescence? Et surtout, que dit cette brutale fermeture du désaccord profond qui oppose les deux partis?

Si les blogueurs de Zero Hedge estiment peu probable une fermeture au-delà d'un ou deux jours, pas assez pour plomber la reprise, les analystes de Macroeconomic Advisers ont calculé qu'un *shutdown* de plusieurs semaines effacerait « tous les gains de l'année » (<http://tinyurl.com/n4hxjnr>).

Pour autant, estimait déjà, samedi, une chroniqueuse du *New York Times*, il est regrettable que Washington n'ait pas tiré toutes les leçons du précédent *shutdown* de 1996. Il s'agissait déjà à l'époque d'un conflit entre partisans et adversaires d'un Etat ; une ligne de fracture « encore plus profonde aujourd'hui » (<http://tinyurl.com/qbu5ymp>). Depuis les années 1970, la division idéologique sur le sujet n'a en effet cessé de se durcir, la multiplication des menaces de *shutdown* en témoigne.

Fidèle à sa ligne conservatrice, le *Wall Street Journal* blâme Barack Obama pour avoir refusé le compromis mais renvoie quand même les deux partis dos à dos, les Américains ayant « choisi un gouvernement divisé [c'est-à-dire une cohabitation] en 2010 et en 2012 » et « l'incapacité à trouver des compromis étant désormais ancrée dans le désaccord entre les deux partis sur la place à accorder à l'Etat » (<http://tinyurl.com/psb9bjh>). ■

AUDREY FOURNIER

L'éternel duel des « abeilles » et des « sauterelles »

Lectures étrangères L'avenir du capitalisme selon le travailliste britannique Geoff Mulgan

On le déteste, on le conspu sans relâche, on le tient pour responsable de la souffrance des faibles, de la violence des mœurs et de la destruction de la nature. Pourtant, une fois de plus, le capitalisme est sorti vainqueur de la dernière des crises financières qui jalonnent son histoire. Vainqueur par défaut, puisqu'aucun contre-modèle ne se profile à l'horizon. Mais un vainqueur dont la plasticité convient à la période de tâtonnement que traverse l'économie mondiale.

Ancien conseiller en innovation sociale des premiers ministres britanniques travaillistes Tony Blair et Gordon Brown, Geoff Mulgan donne sa vision du capitalisme du futur dans *The Locust and the Bee: Predators and Creators in Capitalism's Future* (Princeton University Press, 344 pages, 32,90 euros). Selon lui, l'esprit d'entreprise des « abeilles » de la fable de l'écrivain néerlandais Bernard Mandeville (1670-1733) reste le meilleur antidote contre la rapacité des prédateurs.

Issu de la gauche modérée, l'auteur se

veut « pragmatique ». L'essentiel pour lui n'est pas la stricte délimitation des espaces respectifs du marché et du hors marché : Facebook, Twitter et Google n'existeraient pas sans les recherches de l'armée et des universités américaines. Ce qui compte aujourd'hui, c'est plutôt la bonne perception de trois échelles de temps : celui de la consommation immédiate, celui de la vie humaine, et le temps long des générations à venir. L'histoire économique du monde après 1945 révèle un grave déséquilibre des allocations de ressources en fonction de ces trois cadres temporels, l'horizon au-delà de cinq ans intéressant surtout les militaires et les caisses de retraite.

Ruptures historiques

Pour Geoff Mulgan, le capitalisme n'est pas un système homogène. Il est par nature hybride, multiple et changeant. Il s'incarne dans des pays qui ont une histoire, des lois et une culture. Le duel entre le « prédateur » et le « créateur » prend ainsi des formes qui varient à l'infini. Le monde de 2013 ne res-

semble en rien à celui de 1848, de 1914 ou de 1945. Rien ne s'oppose à ce qu'un modèle de capitalisme se construise demain autour de valeurs élargies. L'auteur consacre l'essentiel du livre à deux ruptures historiques qui dépassent de loin, selon lui, le champ réducteur de l'économie.

La première se décline à travers les avancées de la science, qui modifient le destin de l'individu dans sa relation avec les autres et les objets et conduisent à une économie plus collaborative et à des formes nouvelles de relations interpersonnelles. La deuxième concerne l'effet destructeur pour la planète du modèle de croissance des soixante dernières années : un champ d'action illimité s'ouvre aux entrepreneurs qui ont prospéré naguère sur un modèle « gaspilleur », et qui demain pourront faire fortune dans la « production circulaire », l'économie de maintenance ou dans des activités de services à inventer. Reste à anticiper les manœuvres des « sauterelles » visant à s'assurer leur part de butin... ■

JACQUES BARRAUX

¶

JACQUES BARRAUX est journaliste, ancien directeur de la rédaction des Echos