

Décisions absurdes 1

Exemples de décisions absurdes

Typologies de décisions absurdes (tab 3 - p 94)

- Accident : fait méconnu, négligence, processus
- Résultat faux : erreur ponctuelle
- Solution médiocre : fait méconnu,
- Solution contraire : fait méconnu, effet de composition

Des œuvres collectives

- Trois rôles : manager, expert, candide
- Cinq actions : produire (réaliser l'erreur), demander (suggère la cause d'erreur mais ne la produit pas), suivre (validation plus ou moins passive), absence (non consulté ou non présent), s'opposer.
- Combinaisons de modèles : - hiérarchique autonome (expert absent), hiérarchique accepté (candide absent) , hiérarchique validé, technique autonome, accepté, validé, démagogique, décentralisé.

Pièges de la coordination

Imprécision des organisations et la répartition des tâches

Désordre ou rigidité

Silence en cas de désaccord (incompétence, retenue, hiérarchie)

Organisation de la réunion : information descendante sans discussion

Conditions de la communication : présence, téléphone, visioconférence

Méthodes inadaptées (ex : papillons jaunes, travail en sous-groupes, grands groupes)

Quatre processus de perte de sens

- Dysfonctionnement de la définition de l'objectif
- Autolégitimation de la solution (le pont de la rivière Kwai)
- Défaillance du contrôle de conformité : pas de respect de la roue de Deming
- Transfert à un objectif quelconque

Décisions absurdes 2

Des décisions absurdes aux décisions fiables

- Problèmes de hiérarchie et « non punition »
- Formation aux facteurs humains
- Flexibilité (contrôle aérien, sous-marins,...)
- Avocat du diable : susciter délibérément et systématiquement le débat contradictoire

Applications

- Check-list en BO
- Avalanches
- Théâtre du splendide (co-écriture)
- Système de rémunération chez Renault

Métarègles de fiabilité

- Effets pervers du groupe : des lois psycho-sociologiques influencent les délibérations (polarisation, conformité, communication, illusion d'unanimité, autocensure,
- Hiérarchie restreinte impliquée (collégialité)
- Avocat du diable : garantie quasi judiciaire d'un débat contradictoire
- Consensus et ses risques (unanimité apparente ou induite)
- Information et communication
- Non punition des erreurs

Non punition des erreurs

- Conséquences des punitions
- Incidents précurseurs et REX
- Effets de la pénalisation judiciaire
- Charte jurisprudentielle : traitement des erreurs, des écarts volontaires,

Dynamiques de la rationalité

- Accepter la complexité dans l'analyse et l'action mais rechercher la simplicité dans les instruments employés

- Attention aux signaux faibles
- Estimation exacte des risques
- Aveuglements de la raison : erreur de représentation, perte de sens, fatigue et stress
- Accepter les surcoûts

Décisions absurdes 3

« L'enfer des règles » et « les pièges relationnels » sont des sources d'absurdité

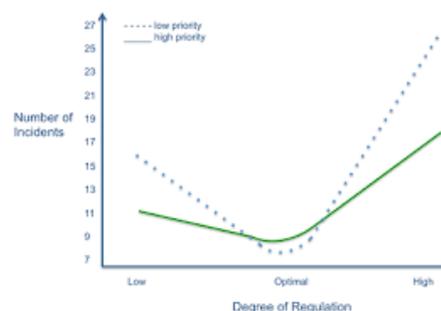
Enfer des règles

Des règles peuvent se révéler fausses (ex : correction du décrochage des avions)

Des normes peuvent créer des absurdités (ex : infos météo en aéronautique, bombes équestres, œufs en collectivité, précautions dans les jardins ...)

Les règles et normes sont en inflation (chiffres vertigineux)

- Causes de l'inflation :
 - Illusion de sécurité des normes et certifications (croyance du tout prévisible)
 - Ajout de couches de règles dans les organisations et entreprises
 - évaluations
 - bénéfiques d'organismes spécialisés
- Conséquences :
 - Inhibition de l'action
 - Complexification des procédures
 - Rejet des règles par utilisateurs (M Elling p 66) : mauvaise application de la check-list BO, fermeture d'établissements, manuel du porte-avions...
 - Contre-productivité des normes en excès (T Katz-Navon)



- Solutions :
 - la « compétence augmentée » : formation par compagnonnage et simulation
 - la « coopération hautement fiable » : collégialité et débat contradictoire

- la « frugalité normative »

Pièges relationnels

- Les tours de Babel : problèmes linguistiques (Costa Concordia, montagne, contrôle aérien, santé...)
- Défauts de verbalisation explicite (ex : secours aux victimes, montagne)
- Solutions :
 - transparence, REX
 - éviter les « punitions » et jugements par les pairs
 - dynamique de groupe : cohésion, convivialité, échanges, binômes