

Comment naissent les cercles vicieux ?

*« Il est bon d'apprendre à être sage
à l'école de la douleur. »*
Eschyle

*« La sagesse donne au sage plus de force
que dix chefs de guerre réunis. »*
Ecclésiaste, 7, 9

Merlin était occupé à lire quand un bruit le fit sursauter. Marin venait d'entrer, à cran.

- Une heure d'embouteillage pour venir jusqu'à toi ! Un carrefour bloqué à moins d'un kilomètre... et pas le moindre accident, mais quelle pagaille ! Au moins j'ai eu le temps de réfléchir. Je ne peux pas, Merlin.
- Tu ne peux pas quoi ?
- Avouer à Marko que je ne suis pas capable d'assurer ce job, ou lui annoncer que je le refuse. Je crains d'être viré.
- C'est légitime. Mais peut-être ton patron n'a-t-il tout simplement pas conscience de l'étendue des difficultés que traverse cette entreprise ? Je ne te demande pas de me croire sur parole : je vais te prouver tout cela. Prends un siège.

Merlin décroisa les jambes et pointa un doigt vers la table.

- Tout part de là : que sait Marko de cette entreprise ?
- Certainement pas tout. Il était content que je lui propose un audit.

- Tu vois ! triompha Merlin. Notre monde est si complexe et les décideurs ont des responsabilités tellement larges qu'il leur est difficile d'appréhender en profondeur une situation. Pas étonnant que Marko t'ait demandé une petite étude. Comme Marko, les décideurs n'ont en général pas le temps de collecter assez en amont toute l'information qui permettrait de réduire la complexité des phases ultérieures. Ils n'ont pas toujours dans leur organisation les ressources compétentes pour ce travail. Et quand bien même ils trouveraient les personnes-clés, celles-ci auraient du mal à se procurer toute l'information transversale nécessaire à l'élucidation du problème... Nous restons prisonniers du point de vue de nos organisations d'appartenance, quand la complexité des problèmes, elle, traverse toute l'entreprise. C'est bien simple : les responsables, quel que soit leur niveau hiérarchique, ne perçoivent qu'une partie de la complexité du réel et leurs décisions sont très imparfaites.
- Mais enfin, Merlin, le manager est un agent économique raisonnable ! Son travail n'est-il pas de s'informer, d'analyser la situation, puis de décider ?
- Non, ce n'est pas si simple, Marin. Le modèle « S'informer/ Analyser/Décider » n'est pas un bon modèle.
- Que veux-tu dire ?
- Partons des analyses de Herbert A. Simon, un scientifique américain qui a obtenu le prix Nobel d'économie en 1978. Simon prend appui sur la psychologie cognitive pour constater¹ que tous les acteurs de l'entreprise ont des capacités de calcul limitées qui rendent illusoire la détermination de l'action « optimale ». Parce qu'il est impossible de dénombrer toutes les actions possibles, de prévoir toutes les conséquences de ces actions et de comparer simplement tous ces scénarios. Bref, au final, Simon affirme que les agents ne peuvent exercer qu'une rationalité qu'il qualifie de « limitée ».
- Serait-ce cette rationalité limitée qui fait que, souvent, nos décisions ne donnent pas les résultats escomptés ?

1. Herbert A. Simon (1979) in Benjamin Coriat et Olivier Weinstein, *Les Nouvelles Théories de l'entreprise*, Paris, Librairie Générale Française, coll. Le Livre de Poche, 1995.

- En appliquant le modèle « S’informer/Analyser/Décider », on obtient certes des résultats nécessairement imparfaits. Mais cela va au-delà. Ce modèle ne suffit pas à rendre compte de la façon dont les choses se passent réellement. Andreu Solé, professeur de l’École des Hautes Études Commerciales de Paris, fait d’ailleurs remarquer que si les choses se passaient vraiment selon la séquence « S’informer/Analyser/Décider », deux managers de compétence comparable devraient peu ou prou arriver aux mêmes décisions¹. La fonction primerait sur la personne. Ce serait le « fauteuil » qui déciderait ! Or un changement de dirigeant à la tête de l’entreprise entraîne toujours ou presque un changement de stratégie. Bref, ce n’est pas l’entreprise qui décide, mais bel et bien le patron qui tranche.
- Mais comment tranche le patron ? Tant d’entreprises autrefois florissantes se sont un jour brutalement retrouvées face à des difficultés ! Comment se fait-il qu’on ne voit rien venir ?
- Laisse-moi te donner un exemple.

Pearl Harbour... pourquoi n’a-t-on rien vu venir ?

Le cas de l’officier de veille américain

Le 7 décembre 1941 au matin, les radars d’Oahu détectent une masse d’avions à 200 kilomètres de Pearl Harbour. Pourtant l’alerte n’est pas donnée. L’officier de veille américain et ses supérieurs ont beau avoir l’information sous les yeux, pile sur les écrans radar, ils ne déclencheront pas l’alerte ! Personne dans l’armée américaine ne pensera à une attaque aérienne japonaise sur Pearl Harbour...

- Pourquoi, même quand on a l’information sous le nez, ne voit-on rien venir, Merlin ?
- Andreu Solé défend l’idée que ce n’est ni l’information, ni l’analyse qui fonde les décisions, mais autre chose.

1. Andreu Solé, Comment les dirigeants décident-ils ?, *Les Echos, L’Art du Management*, 21 octobre 2004.