



Averroès Développement reçoit Christian Morel Les décisions absurdes

(Gallimard, 2002)



Les décisions sont de deux types : précipitées ou réfléchies. C'est à ces dernières que Christian Morel s'intéresse. Et elles sont absurdes, parce qu'elles sont contraires au but visé, ont un caractère persistant et sont prises dans le cadre d'une rationalité de groupe. Nombreux sont les exemples : crash d'avion, collision de deux navires, crash de la navette spatiale Challenger ... Moins dramatique, la promenade à Abilene, ville du Texas sans aucun intérêt, mais où toute une famille se déplace et rentre chez elle épuisée et constate que personne ne voulait vraiment aller s'y promener ...

LES CAUSES

Trois grands types de causes sont à l'origine de ces erreurs : des pièges cognitifs, des pièges collectifs et des pièges téléologiques (perte de sens)

1 - Les pièges cognitifs

Très rudimentaires, ils sont pourtant courants, même dans les milieux scientifiques. Il s'agit :

- *d'erreurs de représentation*, et même de refus de l'évidence. Par exemple, les ingénieurs de la NASA, connaissant la faiblesse des joints, sensibles au froid, ont « décidé » qu'il ne faisait pas froid en Californie et n'ont pas vérifié les cartes météo
- *de croyances extravagantes sur les probabilités*. Ces mêmes ingénieurs tablaient sur un taux d'échec de lancement de 1/10000 et 1/100000, alors qu'il est de 1/100
- *d'une absence de raisonnement coordonné et simultané sur 2 variables*.
- *du biais de la chose saillante*
- *du biais de l'imitation*

Devant la complexité du monde, l'homme préfère simplifier faire comme on faisait avant. Ce sont les « bricolages cognitifs », assez efficaces en général, mais qui réservent quelques surprises.

2 - Les pièges collectifs

Très fréquents aussi. On peut citer :

- *La communication silencieuse*, qui peut être efficace (deux personnes qui se cherchent dans un grand magasin, et se retrouvent), mais source fréquente d'erreurs (mais qui se « ratent » le plus souvent). L'exemple des deux navires qui entrent en collision, alors qu'ils sont sur des routes de non collision est instructif aussi. Et plus il y a d'acteurs, moins grande est la fiabilité.
- *non-expression des problèmes* (exemple de la promenade d'Abilene)

Pourquoi toutes ces erreurs ? Elles sont liées aux :

- Normes de communication dans les organisations
 - il faut rester professionnel et garder son sang-froid,
 - il ne faut pas apporter de trouble dans le groupe (phénomène des groupthink, étudié par Janis)
 - il ne faut pas répéter les choses
- Limites des méthodes de travail en groupe (méthode Metaplan en gestion de projet !)
- La surestimation de la pression hiérarchique.

Dans cette catégorie, il faut citer le déclenchement de la Première Guerre Mondiale, la décision (politique) de lancer Challenger (du ressort du directeur de la NASA), où l'on voit le paradoxe du débat producteur de conformisme et l'étanchéité des erreurs.

Editorial

A l'occasion de la conférence de Christian Morel, qui est venu chez Averroès le 23 juin dernier nous parler des décisions absurdes, ces décisions contraires au but visé, prises rationnellement, mais qui conduisent à des absurdités, quand ce ne sont pas des catastrophes, nous nous sommes interrogés sur le processus de décision en général, acte majeur de tout dirigeant s'il en est.

Ce processus dépend bien sûr des situations, urgentes, risquées, incertaines ... Il est des situations d'urgence, par exemple, qui ne souffrent aucun délai dans la réflexion.

Mais il dépend aussi des styles de leadership : à leader autocrate, prise de décision autocrate ; à leader démocratique, prise de décision participative, etc. De nombreuses théories, que nous passons en revue dans ce numéro, ont vu le jour pour expliquer toutes ces situations.

Il dépend aussi de la personnalité des dirigeants, car, même si les intérêts personnels du leader ne doivent pas être pris en compte, ils interviennent subrepticement, à leur insu, de façon inconsciente.

La mondialisation et l'accélération de la circulation des informations introduisent de plus en plus d'inconnues dans les composantes de la décision que l'on doit prendre en compte, ce qui rend les théories rationnelles de plus en plus difficiles à appliquer. Les modèles se sont donc multipliés et compliqués à mesure que le monde devenait plus complexe lui-même. Les cours de bourse ne ressemblent-ils pas aux aléas de la météorologie, contraignant toute organisation à naviguer dans un monde chaotique ? La théorie du chaos, issue des mathématiques et de la statistique, peut enrichir notre compréhension du processus. Et que nous apprend-elle, si ce n'est, entre autres, qu'une petite pichenette par-ci, une autre par là, peuvent entraîner des conséquences qui dépassent de loin ces petits « attracteurs étranges » (c'est « l'effet papillon ») ? Bref, tout se passe comme si nous ne pouvions plus maîtriser les conséquences de nos décisions ... Mais la vie n'est-elle pas imprévisible ?

Alors il est urgent de simplifier et d'assouplir nos organisations pour fluidifier les processus de décision et éviter ces « décisions absurdes ».



Averroès
DÉVELOPPEMENT

Martine Le Gouès
Chargée de l'information

3 - La perte de sens

Des méthodes telles que la roue de Deming (PDCA pour Plan, Do, Check, Act) peuvent entraîner une perte de sens. Beaucoup d'autres situations le peuvent aussi :

→ Un *dysfonctionnement de la définition de l'objectif*

→ *L'autolégitimation de la solution* (syndrome du pont de la rivière Kwai) : la société valorise d'être actifs, sans parvenir à admettre que la situation soit sans solution. Cela est typique du management par les processus.

→ Une *défaillance du contrôle de conformité à l'objectif*

→ *L'attribution de l'action à un objectif fourre-tout* (du genre : le changement)

→ Des *concepts intouchables* (comme la qualité ...)

Ces mécanismes sont tellement puissants qu'on n'est pas à l'abri de décisions absurdes.

QUE FAIRE ?

A l'instar de certaines organisations qui ont mis sur pied des « anticorps » (Marine américaine pour les porte-avions, une unité hospitalière pédiatrique), Christian recommande :

1. De la connaissance et de la formation.

Le programme CRM pour crew resources management dans l'aviation civile forme les pilotes

La formation en équipe sur le terrain

Le retour d'expérience sur les erreurs

L'image globale de l'organisation

2. L'interaction permanente et généralisée

Le dialogue permanent et dans tous les sens, dans une organisation fluide, est un bon garant contre les décisions absurdes

3. Une certaine redondance

Les organisations deviennent fragiles à cause de l'outsourcing, de la mutualisation excessive, des réductions d'effectifs, des unités restées séparées, et qui en deviennent rivales.

Mais tous ces anticorps ne sont efficaces qu'à certaines conditions, en particulier dans les détails.

QUESTIONS DE LA SALLE

Y a-t-il des différences culturelles ?

Christian Morel (CM) : oui. Les ingénieurs de la NASA venaient de l'Utah et n'imaginaient pas qu'il puisse faire froid au Texas. Mais il existe des mécanismes universels.

La méthode systémique est-elle bonne ?

CM : il vaut mieux utiliser plusieurs méthodes

Dominique Schmauch (DS) : plusieurs raisonnements !

Les décisions dans les grands groupes sont-elles différentes de celles de petits groupes ?

CM : oui, le risque de « dérapage » dans les grands groupes est réel.

DS : il est bon d'introduire de la dissonance cognitive et de faire intervenir un « fou » dans les groupes de décision.

CM : il est passionnant de lire la littérature sur les porte-avions, endroits hautement dangereux. Il y règne à la fois une hiérarchie rigoureuse et une grande variété cognitive.

Notre société valorise les gens qui foncent, sans s'occuper des erreurs possibles

CM : Oui, a contrario, Nissan par exemple a tellement insisté sur les processus qu'il en a oublié le client et qu'il s'est mis à faire des modèles invendables !

DS : Un changement de représentation devient nécessaire. A trop recevoir d'informations, il devient impossible de se représenter les choses et d'y exercer l'entendement, cette capacité à faire face à une situation.

Quelle est l'influence du temps dans les décisions ?

CM : Il est normal de faire des erreurs. Ce qui l'est moins, c'est qu'elles se prolongent. Dans le cas de Challenger, cela a duré des années. L'erreur, c'est de ne pas en tenir compte pour améliorer la situation.

Les erreurs ne sont-elles pas dues à l'incompétence des dirigeants ?

DS : L'expertise n'est pas forcément un bon critère pour une bonne décision. On l'a bien vu dans le cas des ingénieurs de la NASA. Les gens très bien ne sont pas à l'abri des fausses représentations.

CM : Il n'y a pas de loi générale qui permette d'éviter les erreurs

On ne connaît pas toujours les mobiles de décideurs. Ce qui paraît une erreur peut ne pas l'être.

CM : On a tiré Ariane en sachant que ça se planterait, mais il fallait occuper la place devant la NASA. C'est une décision politique.

DS : C'est la question de la rationalité dans les organisations à rationalité limitée.

CM : Pour répondre à l'objection d'incompétence, il faut faire coexister les cultures dans les organisations : les jeunes et les anciens, avec obligation de formation sur le terrain pour améliorer les choses.

Les procédures ne valent que par la façon dont on les vit et les améliore. Elles ne sont pas bonnes en soi. Sinon, elles entraînent des effets pervers.

DS : Les procédures permettent de garder de la disponibilité face à l'inconnu et au stress.

CM : L'accident d'avion de Sioux City, où le commandant a réussi à poser l'avion et sauver la moitié des passagers a été étudié après coup. Le commandant, que l'on interrogeait pour savoir ce qui a été important, a cité dans l'ordre : la formation qu'il a reçue pour ça, garder l'objectif en tête, la réflexion et la coordination entre les trois pilotes.

Les principaux modèles de prise de décision

Si décider, c'est d'abord un processus qui aboutit à un choix, les économistes et théoriciens de la firme ont élaboré de nombreux modèles de prise de décision. Selon la théorie classique de l'homo oeconomicus, le choix est rationnel. Mais à y regarder de près, les économistes se sont aperçus que cette rationalité supposée était loin de présider aux décisions dans les organisations. Arrêtons-nous sur les principaux modèles de prise de décision.

L'organisation scientifique du travail (Taylor)

Les premières théories de la décision ont essayé de trouver un moyen de rendre le choix le plus rationnel possible. C'est l'époque de l'organisation scientifique du travail (OST) de l'ingénieur américain Taylor. L'efficacité passe par la décomposition et l'optimisation de chaque tâche, voire de chaque geste. Son but premier est d'accroître la productivité dans les usines, pour cela il est nécessaire d'opérer une double division du travail. D'une part une division verticale des tâches fondées sur la séparation entre la conception et l'exécution (la direction donne les consignes, les ouvriers doivent les appliquer). Le savoir des ouvriers devient la possession de la direction des entreprises. D'autre part une division horizontale des tâches reposant sur la parcellisation des activités et la spécialisation des ouvriers attachés à leur poste fixe ainsi qu'à une opération élémentaire. Taylor a observé et chronométré un groupe de travailleurs puis mis en relation leurs méthodes de travail, leurs outils et le temps mis pour effectuer leur tâche. Ces études lui ont permis d'améliorer davantage les potentialités de son système et de diminuer les erreurs qui pouvaient y survenir. Il apprend ensuite aux ouvriers la meilleure méthode qu'il a trouvée et leur

défend de s'en écarter ce qui conduirait à obtenir un mauvais rendement. L'ouvrier devient l'OS (ouvrier spécialisé) qui répète sans cesse sa tâche. Taylor motivait les ouvriers avec de fortes rémunérations.

Théorie administrative de la décision (Simon)

Les êtres humains sont rationnels, puisqu'ils peuvent expliquer les raisons de leurs décisions. Mais cette rationalité est limitée, puisqu'ils font des erreurs de jugement. Les agents économiques d'Herbert Simon prennent des décisions qui sont rationnelles par rapport aux objectifs qu'ils se fixent. « Un agent recherche non pas l'action qui donne le meilleur résultat dans des conditions données, mais une action qui conduit à un résultat jugé satisfaisant en fonction d'un certain niveau d'aspiration » (H. Herbert). En cela, il rejette l'idée de rationalité parfaite de l'homo oeconomicus, homme abstrait qui prend ses décisions rationnellement en fonction de son environnement. Mais la limitation de la rationalité ne limite pas les capacités d'invention des individus. Grâce à des « procédures », les agents économiques trouvent les moyens de faire face à leur environnement. Les organisations sont ainsi des instruments d'amélioration de prise de décision. Comme « ce ne sont pas les organisations qui prennent les décisions, mais les individus » (Simon), mais par des objectifs différents, il faudra assurer une coordination par une autorité, elle-même rendue possible par une certaine docilité des individus, ainsi qu'à leur loyauté. L'efficacité de l'organisation provient donc de procédures formalisées et routinières, de la possibilité de diviser les buts de l'organisation et du fractionnement de la prise de décision entre plusieurs acteurs. La cohérence des prises de décision se fait grâce à l'autorité du dirigeant, elle-même provenant du contrat de travail. Ainsi, pour Herbert Simon, l'organisation et l'individu

Théorie du décideur politique (Cyert et March)

Poursuivant les conceptions d'Herbert Simon, James March réaffirme l'abandon de la firme comme agent individuel à rationalité maximale et affirme que l'entreprise est une coalition politique, un ensemble de participants potentiels (actionnaires, managers, salariés, clients, fournisseurs) dont les intérêts entrent en conflit et dans lequel le dirigeant joue le rôle d'arbitre.

Les décisions sont le fruit d'un ensemble de comportements caractérisés par des principes visant à limiter le risque de conflit et éliminer l'incertitude :

- rationalité locale : chaque sous-ensemble privilégie ses propres objectifs tout en évitant l'affrontement ;
- la recherche séquentielle de solutions : chaque problème est abordé l'un après l'autre ce qui permet d'aplanir les tensions ;
- les mécanismes d'apprentissage permettent d'intégrer les solutions antérieures.

Ainsi le processus de décision devient un cycle de marchandage et de négociations entre sous-groupes et est fondé sur des informations incomplètes, déformées ou cachées par les groupes qui y ont intérêt.

Modèle de la poubelle (Cohen, March, Olsen)

À la suite d'une étude sur le fonctionnement des universités américaines Cohen, March et Olsen proposent un modèle original de la prise de décision qu'ils appellent « modèle de la poubelle ». Les décisions ne sont pas prises à la suite d'un processus linéaire et défini mais résultent de choix aléatoires dans un contexte d'ambiguïté (la compréhension des problèmes n'est pas claire) et de conflits d'intérêts. Les flots de problèmes sont résolus par la confrontation de flots de solutions sans ordre logique. Ainsi, toute décision est située au confluent de quatre flux : des problèmes, des opportunités de choix, des solutions et des participants. Aussi bizarre que cela paraisse, des solutions attendent que les problèmes émergent. C'est la concordance fortuite entre une question et une réponse, entre une solution et un problème qui offre l'opportunité de prendre une décision. Un groupe par exemple cherchera un problème pour lequel il a élaboré une solution. Il ne s'agit ni d'un processus d'optimisation, ni du résultat d'une rationalité limitée, mais le fruit d'un mouvement brownien. Les décisions sont des résultent d'événements en partie incontrôlés, fruits de la rencontre fortuite de différents flux.

Théorie du chaos

Le chaos ne veut pas dire désordre. Qu'en est-il ? Dans les années 50, Edward Lorenz, fasciné par les nuages découvre la non prédictibilité de la météorologie : « *j'ai réalisé que tout système physique ayant un comportement non périodique était imprévisible* ». Puis les super ordinateurs permirent la simulation de toutes sortes de systèmes complexes dans les années 70 et 80 : Avec la multiplication et l'accélération des données, on s'est aperçu que d'infimes petits phénomènes météo pouvaient entraîner, à l'échelle d'une prévision globale, des orages ou des ouragans. C'est ce qu'on appelé « l'effet papillon ». Les erreurs et les incertitudes se multiplient et génèrent des processus turbulents. Lorenz venait de découvrir le phénomène de la « sensibilité aux conditions initiales ». Cette découverte introduisait l'idée que toute prédiction à long terme était impossible, du fait de l'impossibilité de contrôler toutes les perturbations pouvant exister dans de nombreux systèmes. D'où pour les scientifiques la perte de toute certitude. Entre déterminisme et hasard, le grand chimiste belge, Ilya Prigogine, prix Nobel en 1977, affirma qu'il y avait un « quelque chose d'autre » : avec les structures dissipatives et l'auto-organisation des systèmes, il a montré que les approches avaient changé par rapport aux théories classiques basées sur l'entropie.. En fondant l'irréversibilité des phénomènes temporels, Prigogine a réconcilié la physique avec le sens commun. Il s'est intéressé au fait que le non-équilibre pouvait jouer un rôle organisateur. Traditionnellement, les scientifiques s'intéressaient à l'équilibre, ... « *dès qu'on s'éloigne un tant soit peu de l'état d'équilibre, on assiste à la coexistence de phénomènes d'ordre et de désordre Mais s'éloigner de l'équilibre réserve des surprises ... On découvre de nouvelles situations, parfois plus organisées qu'à l'équilibre. Cela se produit en des points particuliers, qui correspondent à des changements de phases de non-équilibre, ce que j'appelle des points de bifurcation.* » (Ilya Prigogine). Ce changement de cap peut être provoqué par une succession de petits événements qui, atteignant un point critique, engendrent des événements gigantesques, et interdisent toute prédiction à long terme. Le système transforme lui-même ses relations et crée de nouvelles propriétés qui lui permettent de réguler son état. Cette théorie émanant des sciences « dures » (mathématiques, physique) et appliquée aux sciences « molles » (sciences sociales) nous dit qu'il y a de l'ordre dans le désordre.

L'actualité dans la presse

Décision

Speed and strategic choice: how managers accelerate decision making

Kathleen Eisenhardt, California Management Review, Vol50, N°2, winter 2008, pp 102-116

<http://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=5473>

A la vitesse où vont les choses, plus question de peaufiner ses analyses de secteur ou de délibérer sans fin sur un plan stratégique. Une formulation qui n'en finit pas serait aussi inefficace qu'une mauvaise stratégie. Il faut décider vite et bien. Dans sa série de « classics », la revue réédite un article de 1990, toujours d'actualité. Que faire ? Surveiller en temps réel les informations opérationnelles, réaliser des analyses comparatives rapides, résoudre les conflits rapidement pour garder la cohésion du groupe et, comme au bon vieux temps, se fonder sur l'avis de conseillers experts privés, qui soutiennent la confiance permettant de décider rapidement dans des moments de grands défis et de haute incertitude.

Innovation

Breakthrough ideas for 2008

Harvard Business Review, Vol86, N°2, February 2008, pp 17-32

<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/flatmm/hbextras/200802/list/index.html>

Comme tous les ans, la revue publie une liste à la Prévert réunissant les idées les plus susceptibles d'influencer les affaires dans l'année. Parmi les agents du changement, citons pèle mêle les rois du web et du networking, un environnement de gymnastique dans les entreprises pour favoriser le fonctionnement du cerveau, l'émergence de professionnels du cybercrime, de collaborateurs accros des jeux vidéo, censés être plus motivés à rechercher la solution de problèmes, le développement des mondes virtuels, un enrichissement des données sur les clients, le développement du lobbying socialement responsable ... Bref cette multitude de technologies collaboratives devrait transformer profondément le monde du travail, et nous-mêmes ...

Stratégie

Can you say what your strategy is ?

David J Collis, Michael G Rukstad, Harvard Business Review Vol 86, N°4, April 2008, pp 82-90.

<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/>

Pouvez-vous nous dire en moins de 35 mots quelle est votre stratégie ? Il est curieux de constater que peu de dirigeants sont capables de répondre oui. Alors, revenons aux fondamentaux. C'est ce que fait cet article. Il faut d'abord définir un objectif, ou le but que la stratégie réalisera, son champ d'action et avoir une idée claire des moyens par lesquels on y parviendra. Cela nécessite des sacrifices : on ne peut pas à la fois viser la croissance et la rentabilité, servir des clients institutionnels et des détaillants. Il faut définir un segment de clients et les canaux de distribution qui vont avec. Bref, il faut trouver le point où ses capacités et les besoins des clients s'alignent de manière à ce que les concurrents ne puissent le faire.

Putting leadership back into strategy

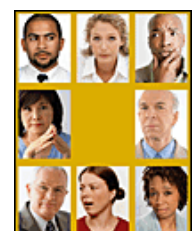
Cynthia A Montgomery, Harvard Business Review, Vol 86, N°1, January 2008, pp 54-60.

<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/>

A considérer la stratégie comme un problème à résoudre par des procédés analytiques, on en oublie que la stratégie doit être un outil dynamique nécessaire au développement à long terme de l'entreprise, dont le dirigeant est l'arbitre et l'intendant. En revenant sur l'évolution du concept. Il faut pour cela avoir une idée claire du but et de l'avantage vraiment comparatif de l'entreprise. Le but, fruit de la créativité, est à la fois une contrainte et un guide de conduite. Mettre ce but en pratique réclame une ouverture d'esprit permettant de ... changer ce but si les circonstances le réclament. Et là, les outils analytiques classiques ne suffisent pas : place au leader !



Subscribe Today
at a Special Rate



La Newsletter : un lien entre vous et nous !

La Newsletter est un outil à diffusion large visant à partager et à faire progresser la réflexion sur les conditions de réussite entrepreneuriale : cette intelligence entrepreneuriale qui est à la fois financière, stratégique et humaine (leadership distribué).

La Newsletter nous permet d'intervenir sur les thèmes actuellement et publiquement débattus mais aussi sur nos thèmes de recherche, thèmes en liaison avec les besoins de nos clients.

Elle nous permet aussi de faire connaître l'actualité de notre cabinet : conférences, manifestations externes, accompagnement stratégique, opérations de haut de bilan, etc.

Pendant, d'aucuns se sont étonnés à plusieurs reprises de notre silence sur nos missions en cours ou du fait que nos clients ne soient pas nommés.

Nous souhaitons ici apporter une précision : une des décisions prises lors de la création d'Averroès Développement a été de respecter la confidentialité de nos clients et des interventions que nous menons pour eux. En conséquence, nous estimons que la décision de les communiquer, et de choisir le meilleur moment pour le faire, leur revient.

N'hésitez pas à nous contacter si vous voulez en savoir plus sur nos domaines d'activité (info@averroes-developpement.fr)

Si vous souhaitez des exemples de missions, nous solliciterons l'autorisation de clients pour faire partager leur expérience.

Lectures de l'été

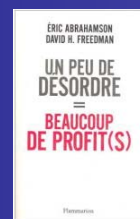


Pratiques de la décision, développer ses capacités de discernement

Laurent Falque, Bernard Bougon, Dunod, 2005, 209 p

Décider avec discernement, cette capacité à distinguer les choses, à séparer les problèmes et à les juger sagement, c'est sûrement éviter les décisions absurdes, ces décisions contraires au but visé de façon persistantes et prises en toute « rationalité ». C'est aux confins de la stratégie de l'entreprise, du management des hommes et des organisations et de la philosophie ainsi que de la psychologie que les auteurs vont chercher les fondements de cet acte essentiel du rôle des dirigeants : la décision. La pratique du discernement dans la prise de décision dépasse les seuls outils et méthodes, par ailleurs absolument nécessaires. Il s'agit de la recherche d'une réponse personnelle et intérieure la plus conforme à ses responsabilités. Ce livre est donc une mise en pratique qui vise à faire acquérir et à développer des attitudes pour affronter des choix et prendre des décisions conformes à la finalité de son rôle dans l'entreprise et à la finalité même de l'entreprise.

S'appuyant sur leur expérience de formateurs et d'accompagnateurs auprès de décideurs variés, les auteurs présentent quelques-unes des méthodes classiques de prise de décision et leurs écueils : le choix satisfaisant (je cherche des solutions possibles) ; l'approche politique (l'entreprise est une coalition politique dans laquelle le dirigeant joue le rôle d'arbitre) ; le choix de « la poubelle » (le choix provient d'une opportunité de rencontre) et la méthode rationnelle, issue des mathématiques et des statistiques.



Un peu de désordre = beaucoup de profit(s)

Eric Abrahamson, David H Freedman, Flammarion, 2007, 339 p

Vous êtes brouillon ? Vous ne vous sentez bien qu'au milieu d'une certaine pagaille dans votre bureau ou votre cuisine ? Rassurez-vous : contrairement à tout ce qu'on vous a appris depuis votre petite enfance, ce n'est pas grave. C'est un professeur de management et un journaliste qui vous le disent. Ils viennent d'élaborer un ouvrage iconoclaste, où ils montrent qu'un peu de désordre et de désorganisation peuvent favoriser la créativité, l'adaptation et même l'efficacité. En effet, l'ordre est coûteux en temps et en argent (« le marché de l'ordre s'élève à plusieurs milliards de dollars ». A trop le favoriser, il en coûte du temps donc de l'argent. Mais si l'ordre est rassurant, il n'est pas une fin en soi et le désordre de son côté ne dénote pas forcément un cerveau pagailleux. Que l'on considère seulement le désordre du laboratoire de Fleming !

Rationalisé, optimisé, un certain désordre favorise la découverte, l'innovation. Et puis, à quoi bon classer puisque les puissants moteurs de recherche permettent maintenant de retrouver un document en une seconde ? Pourquoi imposer une organisation stricte et homogène aux membres d'une équipe, puisque chacun peut être joint partout et à tout moment ? Pourquoi s'imposer des plans stratégiques rigoureux, puisque les technologies, les marchés et les besoins évoluent à grande vitesse ? Soucieux de ne pas remplacer un terrorisme par un autre, les auteurs conseillent la modération et un certain équilibre. Cet éloge du désordre est tout de même réjouissant !



Les six chapeaux de la réflexion, la méthode de référence mondiale

Edward de Bono, Eyrolles, 2007, 206 p

Impossible de passer à côté de ce best-seller mondial ! Psychologue, philosophe et médecin formé aux neurosciences, Edward de Bono, gourou de la créativité, sort de la logique occidentale fondée sur l'analyse, le jugement et l'argumentation issus des philosophes grecs et préoccupée de « ce qui est », opérante dans un monde stable pour s'occuper de « ce qui peut être », de la « pensée parallèle » qui fonctionne dans un monde en mouvement et pour laquelle il a justement créé la méthode des six chapeaux.

Pour « aller de l'avant », il faut faire une seule chose à la fois, car on ne peut pas se concentrer dans plusieurs directions à la fois : un temps pour récolter l'information, un autre pour détecter les dangers, etc. Les chapeaux symbolisent des directions de pensée.

Les six couleurs différentes symbolisent six modes de pensée : le blanc pour les données objectives et les faits, le rouge pour les émotions, le noir souligne les risques et les faiblesses d'une idée ; le jaune énonce les avantages de l'idée, le vert indique les idées créatives, le bleu permet le recul et le processus de réflexion. Cette neutralité des couleurs permet un jeu plus libre de la pensée. Après un mode d'emploi dans les groupes, l'auteur approfondit le contenu de chaque chapeau. Essentiellement comportementaliste, et ludique par-dessus le marché, cette méthode est rapide, simple, et supposée supprimer les problèmes d'ego dans les discussions. On comprend qu'elle ait fait le tour du monde !

