

Les plus grandes erreurs de management

Les sociologues peuvent expliquer les mécanismes psychologiques qui en sont la cause. Mais le sujet reste peu enseigné en Suisse.

FRANCESCA SACCO

Descente aux enfers de la banque Barings, débâcle de Lehman Brothers... Les causes des faillites les plus retentissantes ont été étudiées par les sociologues, mais les leçons qu'ils en ont tirées ne sont enseignées pour ainsi dire que dans le giron des compagnies de transport aérien ou maritime. Et pour cause: à la tête d'un avion ou d'un navire, une cascade de mauvaises décisions peut anéantir des centaines de vies humaines.

C'est ainsi qu'il existe dans ce type d'entreprises des «Crew resources management» (CRM) spécifiquement dédiés à l'identification des mécanismes psychologiques qui poussent les managers à s'enliser dans l'erreur. On parle de «dissonance cognitive»: l'individu qui se trompe cherche naturellement à préserver son ego; il essaiera donc a posteriori de justifier son choix, fût-ce au prix d'une contradiction interne, et il lui faudra ensuite soutenir sa position pour ne pas perdre la face. C'est un engrenage.

Une célèbre étude a été effectuée avec un groupe de personnes assises à attendre un bus qui ne venait pas. Les scientifiques ont constaté que plus les gens avaient attendu, plus il leur était difficile de se résoudre à s'en aller à pied, car cela serait

revenu à admettre avoir perdu du temps. «La dissonance cognitive confine à l'absurde, affirme Angelo Vicario, consultant à Lausanne. L'individu est amené à aggraver sa faute initiale pour préserver son intégrité narcissique.» Le sociologue français et ex-CEO de Renault Christian Morel parle d'«éléphants blancs» pour désigner ces énormités qui demeurent étrangement invisibles à nos yeux. Grâce aux illusions commodes, au maintien d'a priori et au report de la responsabilité sur autrui, notamment.

La dissonance cognitive peut affecter des équipes de travail entières. La chercheuse américaine Diane Vaughan parle alors de «normalisation de la déviance». Dans son livre «Les décisions absurdes», publié en 2002, Christian Morel

cite une holding suisse de l'électronique qui a cautionné de 1981 à 1990 des enquêtes internes fondées sur des échantillons sans valeur statistique. L'ironie est que la dissonance cognitive n'est pas incompatible avec le respect rigoureux du protocole: Christian Morel cite également le cas d'un équipage qui s'est évertué à tourner au-dessus d'un aéroport pour contrôler le bon fonctionnement d'un train d'atterrissage, avant de s'écraser faute de carburant!

Autre exemple dramatique: les collisions de navires. «Paradoxalement, si l'un des deux équipages s'était profondément endormi ou s'il avait été ivre mort, son navire aurait poursuivi sa route initiale et rien ne se serait passé. Autrement dit, c'est parce que le pilote n'était pas fou qu'il a imaginé des manœuvres conduisant à une collision absurde», affirme le sociologue français.

En dépit de conséquences désastreuses, la dissonance cognitive reste peu étudiée en Suisse. «On aborde rarement ce problème de front dans les séminaires, confirme

Angelo Vicario. On le fait parfois dans les prestations de conseil.» «C'est un sujet délicat. Imaginez ouvrir un séminaire par: «Bonjour, vous dysfonctionnez...», lâche Véronique Kämpfen, directrice du département communication de la Fédération des entreprises romandes Genève (FER). Significativement, l'IMD Business School de Lausanne ne propose pas de cours spécifiques.

Mais alors, comment échapper au piège de la dissonance cognitive? En théorie, c'est très simple il suffit de ne pas se sentir humilié par ses erreurs et de s'inspirer de l'animal qui accepte de sacrifier sa patte pour sauver sa vie lorsqu'il est pris dans un piège à mâchoires. Oui, en théorie, c'est très simple!■

LA DISSONANCE COGNITIVE CONFINE À L'ABSURDE. L'INDIVIDU EST AMENÉ À AGGRAVER SA FAUTE INITIALE POUR PRÉSERVER SON INTÉGRITÉ NARCISSIQUE.