

9 sources de décisions absurdes qui peuvent vous conduire droit dans le mur

Qu'est-ce qui pousse une startup à licencier son meilleur élément, un investisseur avisé à se ruer sur des jeunes pousses sans avenir, des entreprises à saboter leur produit phare ? Biais cognitifs, erreurs de management ou obsessions absurdes : voici ce qui conduit droit dans le mur.

Temps de lecture : minute

6 septembre 2019

Republication du 18 juin 2018

Les injonctions contradictoires

"De nombreuses grandes entreprises ont monté des "laboratoires d'innovations" en faisant venir des startups et leur ont donné carte blanche pour développer des projets sensés définir l'avenir à long terme. Deux ans plus tard, elles sont revenues en demandant "Mais où sont les résultats ?" en réclamant des taux de rentabilité et des KPI (indicateurs de performance) de court terme comme pour un sous-traitant lambda", décrit Hervé Laroche, professeur en management à l'ESCP Europe. De même, on vante la liberté et les baisses de prix des plateformes de partage type Airbnb ou Chauffeur Privé tout en voulant leur imposer les mêmes normes drastiques que les acteurs traditionnels de l'hôtellerie et des taxis.

La moutonnerie

Très répandu dans le milieu tech, le "phénomène de mode" est redoutable. Chaque année une nouvelle tendance émerge dans laquelle se précipitent les investisseurs. En pleine euphorie des drones, GoPro a ainsi cru pouvoir profiter de la vague. Mauvaise idée : son drone Karma n'a pas séduit ses clients et la société américaine a stoppé les frais deux ans après, revenant aux fondamentaux : ses mini-caméras. *"En suivant le courant, les décideurs se prémunissent contre les futurs reproches du style : mais pourquoi on ne l'a pas fait"*, observe Hervé Laroche. *"En revanche, si c'est un échec global, personne ne vous posera de questions"*. Le problème, c'est que ce genre de décision obère d'autres opportunités qui ne sont pas exploitées.

L'inertie

Difficile de faire marche arrière quand on s'est engagé sur une mauvaise voie et qu'on y a investi des milliards. La raison sans doute qui a poussé Areva à persévérer dans son modèle d'EPR, très cher et pas franchement novateur. Au final, une catastrophe industrielle avec des surcouts et de retards en pagaille. *"Plus l'organisation est grosse, plus elle se transforme en machine incapable de s'arrêter"*, atteste Hervé Laroche. Mais ce travers n'est pas l'apanage des grosses entreprises. *"Dans les PME, cela se traduit souvent par une obsession du dirigeant"*, argue-t-il. Le problème, c'est qu'il est difficile de faire la part entre l'entêtement et la persévérance. Elon Musk a-t-il raison de continuer à engloutir des milliards dans sa voiture électrique Tesla ? J.K. Rowling ne s'est-elle pas pas vu refuser le manuscrit de Harry Potter par douze maisons d'éditions avant d'être publiée ?

La culture du consensus

Le patron a toujours raison. Même quand il a tort. Mais s'aligner systématiquement sur les points de vue de son supérieur, ce n'est pas forcément rendre service à l'entreprise. "*Rien n'est plus dangereux qu'une décision majoritaire qui devient unanime*", met en garde Charles Cuveliez, professeur associé à l'Université libre de Bruxelles. Souvent par volonté de se faire bien voir ou d'éviter le conflit, on finit par approuver toute décision prise d'en haut. Pire, dans les industries critiques ou à haute fiabilité, on passe sous silence les erreurs, mettant soigneusement la poussière sous le tapis, avertit l'expert. Et les comités soi-disant indépendants mis en place pour contrecarrer cette tendance se contentent hélas souvent d'acquiescer à ce qu'on leur présente.



À lire aussi

Comment tuer la motivation de vos employés en 10 leçons

La bureaucratisation

La dérive est particulièrement prégnante dans les institutions publiques et les grandes entreprises. *"Prenez les marchés publics, c'est une horreur"*, atteste Hervé Laroche. *"Sous prétexte de rationalisation, on impose des procédures auxquelles plus personne ne comprend rien"*. Au final, le gagnant n'est plus celui qui fait la meilleure proposition mais celui qui maîtrise le mieux le jargon des appels d'offre. Cette bureaucratisation est d'autant plus préjudiciable qu'elle se fait sans consultation des principaux intéressés. *"Pour une question de prix, la direction a choisi des nouveaux bus qui sont hyper pénibles à conduire et inconfortables pour les passagers"*, déplore ainsi un chauffeur de bus de la Compagnie de Transport Strasbourgeoise.

La croyance dans le tout prévisible

"L'esprit humain ne se résout pas à accepter que des événements ne puissent pas être contrôlables", observe Christian Morel, auteur des *Décisions absurdes* (Gallimard). *"Il considère que des règles élaborées a priori, toujours plus sophistiquées, précises et nombreuses peuvent tout maîtriser"*. En résulte un empilement de procédures et de normes censées encadrer les possibles erreurs ou dérapages. Or, non seulement il se glissera toujours un imprévu qui n'avait pas été envisagé, mais ce système jusqu'au boutiste pousse les gens à contourner des règles trop rigides. *"Plutôt que de recourir à l'ERP (outil de gestion centralisé) officiel, de nombreux employés développent leur petit tableau Excel perso ou des post-its sur leur ordinateur"*, s'amuse Hervé Laroche.

La pléistocratie

"Lorsqu'un groupe d'individus qui ont chacun un pouvoir identique conçoit une règle, elle a toutes les chances d'être un monstre de complexité", soupire Christian Morel. Autant la culture du chef peut être nocive, autant une répartition à égalité des pouvoirs de décision aboutit souvent à un résultat abscons. Le responsable informatique plaidera pour un site Internet plus léger en maintenance, le commercial pour davantage de fonctionnalités, le community manager demandera des boutons de partage sur toutes les pages... En essayant d'associer toutes ces revendications, on se retrouve avec un design fourre-tout qui ne risque pas de satisfaire le seul concerné (et qui n'a pas eu son mot à dire) : le client.



À lire aussi

5 erreurs que font même les meilleurs patrons

Les interstices

Sous prétexte d'économies et de rationalisation, de plus en plus d'entreprises ont recours à la sous-traitance, y compris dans des domaines stratégiques : communication, ressources humaines ou formation. Or, ce mode de gestion multiplie ce que Christian Morel appelle les "interstices" : les zones de "friction" où des éléments organisationnels doivent travailler ensemble. Il en résulte une perte de compétences préjudiciable à long terme. De nombreuses banques s'exonèrent ainsi de l'innovation en se reposant sur des fintech qu'elles rachètent ou dont elles payent les services. Cela peut aussi causer des tensions entre les parties dont les intérêts sont souvent divergents. Un prestataire de livraison aura tendance à proposer des relais-colis, beaucoup moins lourds en logistique, alors que vos clients auraient peut-être préféré recevoir leurs paquets chez eux.

Le grand remplacement

Lorsque Coca-Cola a voulu changer la recette de son mythique breuvage en 1985, les études consommateurs faisaient toutes état d'un excellent retour. C'est donc sûrement elle que la marque a lancé son New Coke... qui a immédiatement déclenché une vague de protestation des consommateurs, aboutissant au retrait de la nouvelle formule. *"Si les études avaient posé les bonnes questions, la firme aurait dès l'origine créé un New Coke à côté et non à la place de l'ancien"*, assure Christine Kerdellant, auteur de l'Histoire des grands erreurs de management. La plupart des abonnés à Netflix n'ont pas jeté leur bonne vieille télé à la poubelle et continuent à regarder le JT de France 2. Ce n'est pas parce qu'Apple vend des iPad qu'il a arrêté de commercialiser ses MacBook.

