

Le coût de la panne

À propos du livre de Bruno Jarrosson, *La Panne de l'intelligence stratégique - Pourquoi les peuples creusent-ils leur tombe en sifflant ?*, L'Harmattan, 2014

Par Arnaud TONNELÉ

Consultant, coach, Groupe Bernard Julhiet

Dans ses deux derniers ouvrages (*La Panne de l'intelligence stratégique*, 2014, et *Quatre stratèges dans la Seconde Guerre mondiale*, 2015)⁽¹⁾, Bruno Jarrosson, consultant en stratégie, spécialiste de conduite du changement et auteur d'une vingtaine d'ouvrages, prend appui sur les deux conflits mondiaux pour développer une réflexion autour des mécanismes mentaux conduisant à la poursuite de stratégies inefficaces.

Partant de l'exemple de la Grande Guerre, l'auteur tente de comprendre non pas l'échec de certaines stratégies erronées, mais leur persistance : « L'erreur de perspective est presque inhérente à la stratégie (...). Il s'agit ici plutôt de comprendre l'entêtement dans des stratégies qui n'ont aucune possibilité de réussir. » Comment expliquer cette *durabilité de l'erreur*, cette « panne d'intelligence stratégique » ?

Comprendre 14-18 : une tâche impossible ?

Reposons rapidement le décor.

En 1914, la pensée stratégique française est dominée par le paradigme de l'« offensive à outrance ». Tout ce que la France compte de stratèges et de penseurs distingués ne jure que par l'idée que, pour vaincre les Allemands, il

faut attaquer, et attaquer encore : il faut « percer le front », coûte que coûte, jusqu'à ce que ça marche...

Tous les généraux partagent cette vision : Joffre, Nivelle, Pétain et

Un désastre humain, d'abord : 9 millions de morts, 8 millions d'invalides. Quand les stratèges français échouent, ils ne font pas les choses à moitié...

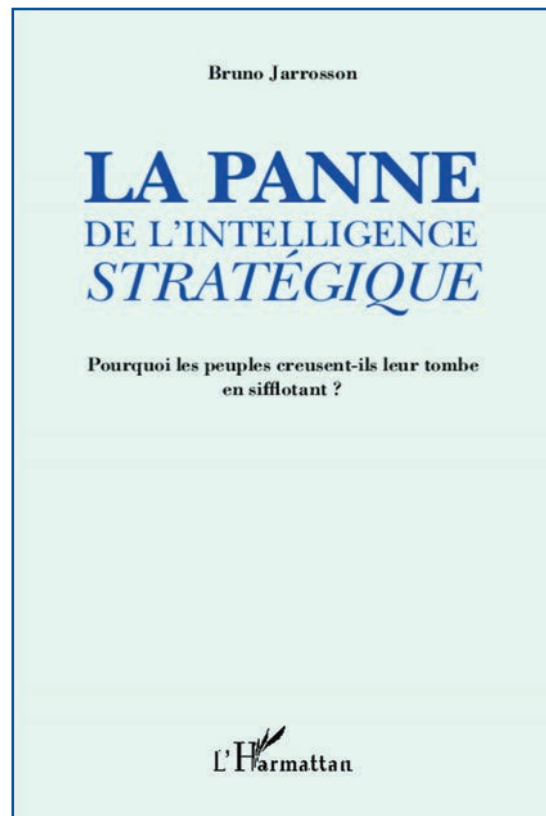
Ces chiffres illustrent les trois lois de l'Histoire, que Bruno Jarrosson pose dans son introduction :

- « Les décideurs prennent, à certains moments, des décisions qui ont des conséquences massives » ;
- « Les choses ne se passent pas comme prévu, abandonnant souvent sur le bord de la route des victimes collatérales » ;
- « En général, les victimes ne sont pas ceux qui ont pris les décisions. Les décideurs paient leurs erreurs avec la souffrance des autres : *la panne de l'intelligence stratégique tue, fait souffrir, suscite la misère.* »

Un désastre intellectuel également, car ce sont d'abord des idées qui ont mené là. Dès l'automne 1914, l'offensive à outrance échoue piteusement : toutes les attaques françaises se cassent les dents sur les mitrailleuses allemandes. Très

tôt donc, on aurait pu - on aurait *dû* - changer de méthode. Mais rien n'y a fait : avec une belle allégresse, nos grands militaires ont continué de privilégier une stratégie qui faisait 6 000 morts *par jour*.

Avec les yeux d'aujourd'hui, une telle suite dans les idées défie l'entendement. Mais pas à l'époque : les populations partageaient ces mêmes croyances



même le « grand Foch », farouche artisan de cette belle idée qui ne marchera jamais (celui-ci ne devra son salut devant l'Histoire qu'au fait d'avoir accepté - en 1917 ! - de changer de stratégie devant l'ampleur de la saignée).

Car pour un désastre, c'en fut un. Un désastre humain, et donc un désastre intellectuel.

⁽¹⁾ Il ne sera question ici que du premier.

aveugles, elles se laissent mener à l'abattoir (presque) sans rechigner, « en sifflotant ». « Comble du ridicule, ces généraux, vaincus pour la plupart, presque toujours pris en défaut de leurs prévisions et de leurs capacités d'anticipation, ont été recyclés dans la politique : Pétain et Hindenburg sont devenus chefs d'État... »

Un « piège abscons »

Tout cela est bien connu et documenté, inutile d'insister.

Regardons plutôt sous le capot de cette mécanique de l'erreur.

Face à l'échec, au lieu de nous interroger sur notre méthode (comme le bon sens devrait nous y inciter), bien souvent on continue, on insiste (parfois, même, cette obstination idiote réussit l'exploit de passer pour une qualité : la « ténacité », voire le « courage »)⁽²⁾. Mais la différence entre nos idées et nos résultats ne tarde pas à créer une *dissonance cognitive*, une sorte de grand écart mental entre ce à quoi nous croyons et ce que nous constatons dans la réalité.

Pour ne pas vivre cet inconfort émotionnel, on va tout faire pour réduire le hiatus :

- soit accepter de changer nos croyances du moment, pour les remplacer par des idées plus en adéquation avec le réel. C'est ainsi que l'on s'adapte ;
- soit – situation plus fréquente – résister, par orgueil, pour protéger notre estime de soi. On va tâcher de faire plier le réel pour l'aligner avec nos croyances, tant il est vrai qu'il est plus difficile de renoncer à ses idées qu'à ses résultats.

Ce deuxième mécanisme est la base de ce que l'on appelle « piège abscons » : *piège* car, une fois tombé dedans, on a du mal à en sortir ; et *abscons*, car celui qui s'y laisse prendre ne le voit même pas.

« Plus l'action a de conséquences

⁽²⁾ Sur le subterfuge consistant à faire passer de la brutalité pour du « courage managérial », voir les analyses de DEJOURS (Christophe), *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*, Points Seuil, 2009 (1^{ère} éd. 1998).

négatives, plus cela peut donner des raisons de poursuivre. Moins les arguments sont convaincants, et plus ils devront être affirmés avec vigueur. Plus il y a de doute, moins on peut se permettre de débattre. » Quand vous voyez un dirigeant qui ne tolère plus la discussion, vous pouvez flairer le *piège abscons* : un piège mental d'où le réel est exclu en raison de sa « non-conformité » - une sorte de déni de réalité érigé en posture.

La supériorité émotionnelle de l'idéologie sur les faits

On le sait depuis les travaux de Damasio⁽³⁾ : raison et émotions marchent main dans la main. La « panne stratégique » est intimement liée à la *maturité émotionnelle* du décideur : « Nous sommes engagés émotionnellement par nos décisions. Les faits qui montrent que notre décision n'est pas pertinente nous procurent des émotions négatives. Cet engagement émotionnel est la cause du piège abscons. »

Un piège abscons rend les faits, aussi massifs soient-ils, impuissants à percer la cuirasse des croyances. Pour la raison même qu'elle est hors du réel, l'idéologie sait qu'elle a des chances d'échouer. Du coup, elle va s'employer à fournir à son utilisateur un kit d'excuses prêt à l'emploi. Elle boucle ainsi sur elle-même, sa circularité la rend infalsifiable. Les contorsions des dirigeants politiques pour « expliquer » pourquoi-le-chômage-ne-baisse-pas-*mais-que-la-politique-menée-est-la-bonne* fournissent une assez bonne illustration du phénomène. Les faits deviennent seconds, voire secondaires.

Changer de stratégie, cela revient à reconnaître que l'on s'est trompé. La conserver (qu'elle apporte des résultats ou pas) permet de garder la tête haute. Sur le plan émotionnel, la seconde option est clairement plus attractive.

Est-ce à dire que rien n'est possible ? En fait, tout dépend de l'enjeu.

⁽³⁾ *L'erreur de Descartes - La raison des émotions*, O. Jacob Poches, 2010 (1^{ère} éd. 1995).

Lorsque celui-ci ne nous touche pas de près, que les responsabilités peuvent être diluées, il y a de fortes chances que l'idéologie l'emporte : l'action publique et les entreprises regorgent d'exemples⁽⁴⁾.

Inversement, lorsque l'enjeu nous concerne personnellement, il est plus probable que le réel finira par prendre le dessus. Ça n'est pas pour rien que, dans le domaine sportif, les grandes équipes font des analyses post-matches, ou que dans le domaine militaire, les unités des Forces Spéciales débriefent systématiquement de leurs missions⁽⁵⁾. Dans ces domaines d'activité où les résultats se paient *cash*, les stratégies évoluent en fonction de leur efficacité et les egos sont priés de rester à leur place.

La bêtise, c'est l'erreur qui insiste

L'analyse des mécanismes de la « panne stratégique » aide à comprendre les absurdités que l'on rencontre quotidiennement dans les organisations :

- des systèmes d'information « intégrés » pharaoniques censés accroître la productivité, mais qui multiplient les temps non productifs ;
- une inflation de *reportings* visant à accroître le contrôle, mais qui ne contrôlent plus grand-chose et cassent la confiance⁽⁶⁾ ;
- des stratégies formulées en termes exclusivement financiers, qui ne rencontrent pas la réalité de collaborateurs et peinent à s'exécuter ;
- des réorganisations incessantes sans aucun accompagnement ;
- des managers et des chefs de projet adoubés à la va-vite,

⁽⁴⁾ François Dupuy ne dit pas autre chose : « L'idéologie domine les discours managériaux quelle que soit l'organisation considérée », in *La faillite de la pensée managériale - Lost in management 2*, Seuil, 2015.

⁽⁵⁾ Voir OWEN (Mark), *No Hero*, chap. 7, « Débriefing opérationnel - Communiquer », tr. fr., Seuil, 2014 (1^{ère} éd. 2014).

⁽⁶⁾ Voir DUPUY (François), *Lost in management - La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Points Seuil, 2011 (voir ma Mosaïque « Comment se pilotent les systèmes ? » parue dans *Gérer & Comprendre*, n°106, décembre 2011).

auxquels (pense-t-on) la seule attribution d'un titre leur vaudra autorité auprès des équipes⁽⁷⁾.

Autant de méthodes et de « stratégies » qui ne donnent pas plus aujourd'hui qu'hier les résultats attendus, mais que l'on utilise encore et encore sans qu'aucun surveillant ne siffle la fin de la récréation.

Ce qui est troublant, nous dit Jarrosson en conclusion de son livre, ça n'est pas tant le fait que l'on puisse se tromper (l'erreur étant consubstantielle à la mise en pratique de toute stratégie), c'est le fait que l'on puisse *persister dans l'erreur*.

« Deux traits transforment l'erreur en bêtise : la culture et l'obstination. Il y a une bêtise savante, une bêtise qui croit savoir, bien plus redoutable que l'ignorance. La bêtise se distingue également de l'erreur par l'opiniâtreté. La bêtise, c'est l'erreur qui insiste. La stratégie étant incertaine, tout le monde commet des erreurs. Ça n'est pas une raison pour s'y tenir. »

Quand les dirigeants, face à l'absence de résultats, persistent encore et toujours dans leurs stratégies, s'accrochant à leurs idées tels des ministres à leur maroquin, alors le « coût de la panne » devient véritablement exorbitant.

Marchés contestés

La mise en marché : une mise à l'épreuve de nos conceptions morales ?

Compte rendu du livre, *Marchés contestés - Quand le marché rencontre la morale*, de Philippe Steiner et Marie Trespeuch (dir.), Presses Universitaires du Mirail, 2014.

Par Michel VILLETTE,
Centre Maurice Halbwachs, ENS/EHESS/CNRS

Commerce d'enfants à adopter, commerce d'organes à transplanter, de la pornographie, des jeux en ligne, du cannabis, du tabac, des saumons transgéniques... : autant d'activités économiques qui font l'objet de vifs débats sur la question de savoir si ces activités doivent être autorisées, limitées ou interdites. Le livre dirigé par Philippe Steiner et Marie Trespeuch regroupe une série de monographies sur ce qu'ils appellent des « marchés contestés » et propose en introduction une habile théorisation de ce que ces marchés (ou quasi-marchés, ou pseudo-marchés, ou non-marchés, ou encore marchés contrariés) ont en commun.

Levons tout de suite une ambiguïté véhiculée par le titre de l'ouvrage : ce que les auteurs nomment « marché contesté » n'a strictement rien à voir avec ce que Baumol (W.), Panzar (J.C.) et Willig (R.D) (1982) nommaient « marché contestable » dans leur célèbre article *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. Cet article traitait de la concurrence et du fonctionnement optimal des marchés. Or, le livre de Steiner et Trespeuch s'inscrit plutôt dans la tradition théorique défendue, par exemple, par Neil Fligstein et Mac Adam (2012), dans laquelle on se demande quels sont les dispositifs institutionnels qui rendent les transactions possibles.

L'ouvrage étudie le rôle des entrepreneurs moraux qui militent pour

ou contre la mise en marché de marchandises moralement sensibles. Il distingue trois états de la construction sociale des marchés :

- les marchés potentiels en émergence, encore peu ou pas réglementés, comme les marchés des poissons génétiquement modifiés, de l'adoption des enfants ou encore de la revente de données personnelles collectées *via* Internet.
- les marchés qui n'ont pu (à ce jour) parvenir à une existence légale, mais qui fonctionnent néanmoins de façon illégale, et font l'objet de vives controverses sur la question de savoir si leur législation serait un moindre mal. Entrent dans cette catégorie le marché des organes à transplanter (sauf en Iran et aux Philippines, en ce qui concerne le marché des reins) et le marché du cannabis (sauf aux Pays-Bas et dans un petit nombre d'États américains).
- enfin, certains marchés faisant l'objet de contestation au nom de la morale, mais qui sont légaux. On y fait des transactions en toute légalité, à condition de respecter certaines règles. C'est le cas des jeux en ligne, du tabac, de la pornographie et du marché du funéraire. Dans tous les cas, la contestation morale interfère avec le processus de construction ou de fonctionnement des marchés et parvient parfois à en bloquer l'émergence ou à en modifier le cours.

⁽⁷⁾ Sur tous ces sujets, voir les livres cités de DUPUY (François), ainsi que l'ouvrage de GAULEJAC (Vincent) & HANIQUE (Fabienne), *Le Capitalisme paradoxant - Un système qui rend fou*, Seuil, 2015.