

# Colloque Oriane

**De l'erreur humaine à la faute managériale :  
entre irresponsabilité et irréversibilité,  
l'apport de la recherche-action.**

Gilles Teneau, professeur associé ISC, Gilles\_teneau@yahoo.fr ,148 Bd Macdonald  
75019 Paris, 0677802681

Nicolas Dufour, doctorant Cnam LIRSA, Enseignant IFPASS-ENASS, 25 rue de  
l'Eglise Antony, 06 98 71 79 15, nicolas.dufour92@gmail.com

Max Moulin, officier de marine, ingénieur INSTN, Max.moulin@noos.fr 200 rue St  
Jacques 75005 Paris

- ▶ Irresponsabilité → Irréversibilité
- ▶ Etudes de cas / Recherche-action
- ▶ Persévérance des dirigeants dans leurs choix stratégiques → Surconfiance → Faute
- ▶ Rôle du dirigeant / Principe de responsabilité --  
Approche gestionnaire de risque.

- ▶ Mettre en exergue la notion de responsabilité
- ▶ La manière dont l'absence de responsabilité cause la faute managériale (soit l'irresponsabilité)
- ▶ Ce qui peut se traduire par une remise en cause de l'organisation de manière irréversible
- ▶ Il s'agit donc de voir comment l'irresponsabilité peut conduire à l'irréversibilité.
- ▶ Postulat : L'irresponsabilité implique la faute comme forme particulière d'erreur humaine.

- ▶ Principe de responsabilité d'Hans Jonas (1979)
- ▶ Pour Reason (2003), explicitant les travaux de Rasmussen menés dans les années 1980, les erreurs radicales impliquent des décisions absurdes et ont un caractère persistant.
- ▶ Ces « erreurs » supposent encore la défaillance des systèmes socio-techniques et une place majeure du facteur humain.

- ▶ L'opérateur persiste dans son erreur. « Errare humanum est, perseverare diabolicum ».
- ▶ Ce type d'erreur est connu sous le nom d'erreur diabolique (Wanner, 2009).
- ▶ Dans ce type d'erreur, un élément important émerge, il s'agit de la notion de persévération
- ▶ Persévération : acte inconscient
- ▶ Persévérance : acte conscient

- ▶ → Surconfiance → faute et persévération →  
vulnérabilité → défaillance+menace = risque.

- ▶ Recherche action
- ▶ Nous nous proposons donc de valoriser des études de cas réalisées dans une démarche de recherche-action s'inscrivant dans la continuité de travaux mêlant recherche et conseil (Cappelletti et al., 2009).

- ▶ Notre recherche-action se centre autour de 3 études de cas.
- ▶ La première a lieu au sein d'une société de service informatique (SSI).
- ▶ La seconde au sein d'une grande banque ayant connu des difficultés récentes
- ▶ La troisième au sein d'un groupement d'intérêt économique (GIE) ayant rassemblé deux mutuelles.
- ▶ Dans ces trois cas, les organisations ont soit disparu et étaient démantelées, soit n'existent plus sous leur forme actuelle.
- ▶ Ces trois études de cas se caractérisent par l'entêtement de leur dirigeant dans une direction ayant conduit à remettre en cause la pérennité de ces structures.
- ▶ La question de la faute du dirigeant et de sa responsabilité est en cause dans ces trois études de cas du fait d'une *persévération*, d'un entêtement des dirigeants.
- ▶ Dans ces 3 exemples, les erreurs étaient connues, les dirigeants savaient ce qu'ils faisaient, mais ils persévéraient volontairement dans leur erreur, croyant qu'ils étaient "invulnérables".

| Type d'entretien          | Société de Service informatique (SSII)            | Etablissement de crédit                            | GIE rassemblant deux mutuelles   |
|---------------------------|---|--|--|
| Entretiens directs        | 1 entretien (consultant en stratégie)             | 1 entretien (directeur de l'exploitation des SI)   | 1 entretien (consultant en stratégie)  |
| Entretiens semi-directifs | 1 entretien (directeur général)                   | 1 entretien (directeur de la production)           | 3 entretiens (directeurs des systèmes d'information, directeur de la production, directeur des études) |
| Entretiens non-directifs  | 10 entretiens (équipes ingénieurs et consultants) | 10 entretiens (équipes production et exploitation) | 30 entretiens (représentant des services des deux mutuelles du GIE)                                    |

# Société de service informatique

- ▶ -Descriptif du contexte
- ▶ L'entreprise a été contrainte de se séparer antérieurement d'une partie de son personnel.
- ▶ Pendant les années de difficultés que connut l'entreprise, les responsables ont néanmoins gardé la même ligne directrice relative aux choix stratégiques engageant l'entreprise.
- ▶ Des salariés ont été contraints de quitter l'entreprise, la perte de confiance dans la structure caractérisa la firme. Verbatim collaborateur « *Il y avait trop de distance entre les employés et les responsables. La crise a fait prendre conscience de cela, mais trop tard, pour permettre un rebond* ».
- ▶ En avril 2009, elle est passée de 2000 salariés, au moment de la mise en redressement judiciaire, à 1150 salariés. Licenciements en masse, départ, absentéisme, stress et angoisse du lendemain ont constitué le pain quotidien pendant cette forte période de crise.
- ▶ L'entité fut finalement déclarée en cessation de paiement puis rachetée par une firme concurrente.

- ▶ Analyse de la structure
  - ▶ Erreur de diagnostic sur le risque
    - ▶ Les risques humains n'ont pas été appréhendés en tant que tels.
  - ▶ Erreur de représentation du risque et faute managériale
    - ▶ Surconfiance des managers
    - ▶ Mensonges des dirigeants
    - ▶ Abus de confiance
  - ▶ Défaut de responsabilité et enjeu total
    - ▶ Tout avait été caché concernant l'avenir de l'entreprise.  
Verbatim collaborateur : « *Tout était caché, rien n'était dit. Au contraire, les patrons faisaient croire que tout allait bien, et que notre société sortirait bientôt des difficultés* ».

# GIE : regroupement entre deux mutuelles

## ► Descriptif du contexte

- Il s'agit d'un véritable rapprochement économique puisque les deux mutuelles envisagent de créer une structure de réassurance commune et de combiner leurs comptes
- Toutefois, il apparaît rapidement qu'outre les choix stratégiques, les principes de travail des deux mutuelles étaient en opposition et difficiles à concilier.
- Le service commun le plus impacté fut le service des systèmes d'information et principalement le service de la production, service commanditaire du projet de réorganisation.

- ▶ **Erreur de diagnostic sur le risque**
- ▶ La complexité de ce groupement fut mal perçue et les nombreuses réorganisations provoquèrent un stress récurrent et des maladies.
- ▶ Le conflit entre les dirigeants de chacune des deux mutuelles en charge du rapprochement fut sous-estimé. Ce conflit de manager est très rapidement devenu ingérable et a soumis le GIE à un risque organisationnel important.
- ▶ Comme évoqué, le GIE n'a pas tenu longtemps car un tel rapprochement fut avant tout source de conflits au plus haut niveau.

- ▶ **La notion d'imprévisibilité et la difficile appréhension de l'erreur humaine :**
- ▶ Personne ne pouvait imaginer que le GIE entre les deux mutuelles ne tiendrait pas plus de 3 ans.
- ▶ Cette nouvelle structure avait été présentée comme permettant de créer la plus importante mutuelle de France.
- ▶ Si dans les faits le manque de motivation était la règle, de manière macro, la structure semblait solide.
- ▶ Un tel schéma ne prenait pas en compte les conflits entre les dirigeants des deux mutuelles, chacun voulant asseoir son autorité sur l'autre.
  - ▶ Verbatim collaborateur : « *Nous rencontrons de grandes difficultés avec le responsable de l'une des deux mutuelles, il est très dur et sévère avec les employés, voire incorrect, il se croit tout permis, jamais ce GIE ne pourra fonctionner avec des conditions aussi mauvaises.* »

# Etablissement de crédit

- ▶ Nous avons eu l'occasion de travailler au sein de cette structure au début des années 2000, période où celle-ci était en plein essor. Nous y sommes retournés sur la période de 2008 suite à la crise des subprimes.
- ▶ L'entité étudiée fut sujette à de nombreuses pressions. Son cours de bourse s'effondra et des suppressions de postes furent décidées. Certains dirigeants et directeurs durent quitter leurs postes.
- ▶ Cette mission de recherche-action a été l'occasion de rencontrer de nombreux collaborateurs dont des directeurs ayant des fonctions de décision au niveau stratégique.
  - ▶ Verbatim collaborateurs : « *cela a été trop vite* » ; « *nous n'avons pas eu le temps de réagir* ».

- ▶ **Erreur de diagnostic sur le risque :**
  - ▶ les risques pris en compte étaient principalement ceux résultants d'une gestion d'actifs et d'une politique financière inadéquate.
  - ▶ Les pertes financières ont toutefois été sous-estimées dans leur ampleur.
  - ▶ Les risques humains n'étaient pas appréhendés comme tels.
- ▶ **La notion d'imprévisibilité et la difficile appréhension de l'erreur humaine**
  - ▶ Même si les pertes financières avaient fait l'objet de simulations et de scénarios de survenance, l'importance de ces pertes et les conséquences en termes de démantèlement de la structure ont été sous-estimées.
    - ▶ Verbatim collaborateur : « *Un an avant la crise, tout le monde avait confiance en cette banque, l'information circulait malgré tout, pas bien, mais les grandes lignes étaient connues* ».

- ▶ **Défaut de responsabilité et enjeu total**
- ▶ Absence de communication des dirigeants sur des éléments affectant directement la situation des différents collaborateurs.
- ▶ Nombreux licenciements survenus rapidement pour pallier les difficultés résultant d'une politique d'investissement inadaptée.

# Discussion

- ▶ De ces études de cas en recherche-action et des entretiens, on peut constater une absence de responsabilité des dirigeants dans les décisions prises.
- ▶ Celle-ci est à comprendre comme un entêtement des managers dans leur décision arrêtée à un instant donné, ne prenant en compte ni les conséquences sur l'organisation et sa pérennité, ni les salariés.
- ▶ Une telle approche est constitutive d'une faute qu'il nous faut envisager sous l'angle de ce qui serait qualifié de « faute diabolique ».

- ▶ la faute dite diabolique serait cette forme de faute de gestion où le décideur est pleinement conscient des conséquences potentiellement négatives pour son organisation mais décide de persévérer dans le choix arrêté. La conscience de la situation et de ses conséquences négatives caractérise la faute managériale. Le caractère de persévération, central dans nos études de cas, exprime cette idée d'absence de responsabilité notamment à l'égard de l'organisation et des collaborateurs qui la compose. L'irresponsabilité et l'irréversibilité sont alors intimement liées au travers de cette faute de gestion (remise en cause en tout ou partie de l'existence de l'organisation).

- ▶ La séparation des deux mutuelles et de la fin du GIE, sans que les deux mutuelles se soient écroulées, illustre une « faute diabolique » sans transgression.
- ▶ Avec l'établissement bancaire et la société de service informatique, nous sommes dans la faute suivie d'une transgression.

