

« Des décisions absurdes à des décisions hautement fiables »

Christian MOREL, essayiste et sociologue de l'erreur

Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques et docteur en sciences politiques, Christian Morel a accompli toute sa carrière comme cadre dirigeant en entreprise. Il l'a terminée en 2007 comme Directeur des ressources humaines de la Division Véhicules Utilitaires de Renault.

Il a mené parallèlement et poursuit aujourd'hui une réflexion sociologique sur les processus de décision. Ses livres, *La Grève froide* (1981) et *Les Décisions absurdes* (2002), sont considérés comme des classiques régulièrement cités. *Les décisions absurdes* a obtenu le Grand Prix 2002 du Livre de Management et de Stratégie de l'Expansion McKinsey. En 2012, il publie *Les Décisions absurdes II. Comment les éviter* (Gallimard), salué par l'ensemble de la presse quotidienne, hebdomadaire et radio lors de sa sortie.

Il a été évaluateur au CNRS, fait partie de la rédaction de *Gérer et comprendre* et de *Négociations* et intervient régulièrement en tant que conférencier dans des organisations publiques et dans de grands groupes industriels.

Présentation de la conférence

Dix ans après *Les Décisions absurdes*, Christian Morel reprend dans son nouveau livre, *Les Décisions absurdes II. Comment les éviter*, son enquête où il l'avait laissée et se penche sur l'émergence, dans des univers à haut risque, de dynamiques visant à favoriser la décision éclairée. Renouant avec une marque de fabrique qui a fait ses preuves, il met à contribution des cas d'école saisissants, allant des cockpits des avions aux sous-marins nucléaires, en passant par les randonnées hivernales en haute montagne.

Pour n'en donner que quelques exemples, l'auteur montre que le débat contradictoire a été déterminant pour la fiabilité des réacteurs nucléaires de la Marine américaine, que l'introduction d'une check-list de bloc opératoire a réduit la mortalité chirurgicale dans des proportions considérables ou que l'armée de l'air ne sanctionne plus les erreurs pour faciliter la remontée d'informations.

À partir de ces expériences, Christian Morel esquisse ce qu'il appelle des « métrarègles de la fiabilité », synthèse de lois sociologiques et de prescriptions cognitives, comme la formation aux facteurs humains, les politiques de non-punition, les processus d'avocat du diable, l'interaction généralisée ou le langage sécurisé. Ce faisant, la sociologie des décisions hautement fiables qu'il propose va à l'encontre des idées reçues et s'applique, par sa vision étendue, à toute activité.

Les décisions sont-elles toujours rationnelles ? L'objectif est d'aborder l'entreprise face aux risques.

« Des décisions absurdes et des décisions hautement fiables »

Au cours de cet atelier, Ch. Morel a énoncé « les métrarègles de la fiabilité » :

1. La collégialité
2. Le débat contradictoire
3. Le contrôle du consensus
4. Interaction constante et généralisée
5. Contrôle des interstices
6. La non punition des erreurs (On retrouve ce principe pour le retour d'expérience des pilotes d'avions)
7. La rigueur jurisprudentielle
8. Le renforcement linguistique et visuel
9. Le retour d'expérience
10. La formation aux facteurs humains

Compte rendu « Journées du management 2012 »
« Rationalité irrationalités de la gestion du risque »

11. L'attention au risque d'aveuglement

→ Il termine avec un tableau comparatif entre la culture management classique et la culture de haute fiabilité :

Culture management classique	Culture de la haute fiabilité
Centrée sur le rôle du chef	Centrée sur la collégialité
Consensus	Sensibilité au mauvais consensus.
Priorité de l'action rapide	Plus de réflexion à travers des débats
Sanction des erreurs	Non punition des erreurs « non-institutionnelles »
Ne pas renoncer	Sensibilité à la « destinationite »
Foi dans la réorganisation	L'important ce sont les processus
Outils, certifications	Culture de la fiabilité en amont
Diagnostiques, simplification	On n'a pas peur de la complexité

« Les facteurs humains et organisationnels dans la gestion des risques »

Michel BOURGUIGNON, commissaire de l'Autorité de Sûreté Nucléaire (ASN)

Michel BOURGUIGNON est Docteur d'Etat en médecine (Faculté de médecine de Paris – Cochin 1978), spécialiste en médecine nucléaire (1983), Docteur d'Etat en Physique (Faculté des Sciences de Paris - Val de Marne 1995) et Professeur des Universités en biophysique et médecine nucléaire, Praticien hospitalier (Faculté de médecine Paris Ile-de-France Ouest 1996).

Le 26 février 2002, il devient Directeur général adjoint à la Direction générale de la sûreté nucléaire et de la radioprotection (DGSNR), qui relève des ministères chargés de l'environnement, de l'industrie et de la santé.

En novembre 2006, il est nommé membre du collège de l'Autorité de sûreté nucléaire. En novembre 2008, son mandat est renouvelé pour une durée de 6 ans.

Michel BOURGUIGNON a été secrétaire de la Société Française de Biophysique et médecine nucléaire, secrétaire de l'Association européenne de médecine nucléaire, rédacteur en chef du journal « Médecine nucléaire : imagerie fonctionnelle et métabolique », Délégué français de l'action européenne COST B2 pour l'assurance de qualité des logiciels de Médecine Nucléaire.

Il est membre de la délégation française à l'UNSCEAR (United Nations Scientific Committee on the Effects of Atomic Radiations), et Délégué français du Comité scientifique et technique d'Euratom. Il est également membre de la Société française de radioprotection (SFRP) et secrétaire du Collège national des enseignants de biophysique et médecine nucléaire (CNEBMN).

Michel BOURGUIGNON est l'auteur de 82 articles scientifiques publiés dans des revues à comité de lecture, et de 21 chapitres de livres scientifiques ; il est également titulaire de 3 brevets.

Présentation de la conférence

Depuis une trentaine d'année, on note la prise de conscience progressive du rôle de l'homme dans les phénomènes accidentels, par exemple, dans le domaine de l'aviation ou le domaine nucléaire. Les analyses mettent en évidence la complexité des systèmes socio-économiques et des situations auxquelles les acteurs sont confrontés au quotidien, surtout lorsque cette complexité augmente du fait de l'augmentation des pressions temporelles et liées aux impératifs de production ou du fait des évolutions techniques. L'erreur est humaine. Croire que les hommes les mieux formés ne commettent jamais d'erreur est contre-productif car cela donne l'illusion de pouvoir échapper à l'accident. En effet, l'accident peut survenir quand une erreur initiatrice survient dans un contexte organisationnel défaillant. C'est en prenant les facteurs humains et organisationnels dans leur globalité et par anticipation que l'on peut diminuer drastiquement la fréquence de survenue des accidents et en minimiser les conséquences.

Présentation du programme « Enseignants – Entreprises »

Frédéric MONLOUIS-FELICITE, délégué général de l'Institut de l'Entreprise

Frédéric Monlouis-Félicité est diplômé de l'Ecole Spéciale Militaire de Saint-Cyr et titulaire d'un MBA de l'INSEAD. Il connaît bien le monde des entreprises innovantes, pour avoir travaillé chez General Electric, chez Business Objects et enfin chez SAP. Frédéric Monlouis-Félicité est aujourd'hui délégué général de l'Institut de l'Entreprise

Site web : <http://www.melchior.fr/>

→ Stages en Entreprise pour les enseignants

→ Entretiens enseignants/entreprises

« La gestion du risque au cœur de la fonction entrepreneuriale »

Clara GAYMARD, Vice-Présidente General Electric (GE) International, Présidente et chef de la direction (CEO) de GE France

Nommée en 2006 présidente et CEO de GE France, Clara Gaymard a renforcé l'activité, la présence et la visibilité de GE sur le territoire, en mettant en œuvre avec succès une stratégie d'investissement et de croissance en étroite collaboration avec l'ensemble des métiers présents en France.

Clara Gaymard est également Vice-présidente de GE International, et dirige les équipes en charge des comptes stratégiques pour GE en Europe. Auparavant, Mme Gaymard avait assuré la mise en place et la coordination des équipes présentes sur les marchés stratégiques en dehors des Etats Unis, notamment sur les enjeux touchant aux relations avec les gouvernements et les marchés publics.

Avant de rejoindre GE en septembre 2006, Clara Gaymard était Ambassadrice déléguée aux investissements internationaux et dirigeait l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII).

Ancienne élève de l'Ecole nationale d'administration (ENA, promotion 1986), diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et licenciée en droit et en histoire, Clara Gaymard a débuté sa carrière en 1982 comme attachée d'administration à la Ville de Paris, au cabinet du Maire puis à la Direction des Relations Internationales. Elle occupe ensuite le poste d'auditeur et de conseiller référendaire à la Cour des Comptes de 1986 à 1990. Entre 1991 et 1993, elle est Conseiller commercial au Poste d'Expansion Economique du Caire (Egypte), au sein du Ministère de l'Economie et des Finances.

Revenue à Paris en mars 1993, elle est en charge des relations commerciales avec l'Union européenne au Ministère de l'Economie et des Finances. En 1995, elle devient directrice de cabinet de Colette Codaccioni, ministre de la solidarité entre les générations du premier gouvernement d'Alain Juppé. Elle est ensuite chargée de la sous-direction « appui aux PME et action régionale » pendant quatre ans avant de conduire la « Mission PME » au sein de cette même structure jusqu'en 2003. Elle est également auditeur de la 53^{ème} session d'IHEDN entre 2000 et 2001.

Le magazine Fortune l'a classée en 2011, 30^{ème} de son classement des 50 femmes d'affaires les plus influentes du monde.

Qui dit risques dit danger donc instabilités.

Quelles sont les causes de l'instabilité ?

- Globalisation qui entraîne une multiplicité des cultures des organisations de travail différent
 - Conjonction extraordinaires des technologies émergentes, qui existent (éolien ...) mais qui ne sont pas encore matures
 - Changement de nature de la vision du risque car on est dans la gestion « immédiate » du risque, grâce à la rapidité de circulation de l'information (Internet...)
- Le partage de la connaissance est devenu important « je partage donc je peux ».

La fonction de risk-manager

Intervenants :

José MILANO, directeur des affaires sociales, Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA), présentera les impacts RH du risk-management.

Stéphane PENET, directeur des assurances de biens et de responsabilité à la FFSA, retracera les trois évolutions majeures du risk management, les liens entre l'État et le risk management, les partenariats public/privé ainsi que les nouveaux risques.

Bruno DUNOYER DE SEGONZAC, ancien Vice-Président de l'AMRAE, risk manager de Bouygues Telecom, présentera la fonction de risk-manager dans une entreprise en s'appuyant sur l'exemple de Bouygues.

Modérateur : Frédéric LARCHEVEQUE, professeur en classe préparatoire et rédacteur en chef d'Economie et management.

Les sociétés ont de plus en plus besoin de personnes pour gérer les risques.

La fonction de « risk manager » est désormais intégrée aux entreprises.

M. Milano a donc présenté cette fonction dans le domaine des « assurances ».

A la fin de cet atelier, une clé usb a été remise aux participants, contenant des études de cas pour les enseignants. Ces documents seront joints au mail.

Principes :

- « tout n'est pas assurable », par exemple un risque pénal n'est pas assurable
 - Il y a des aléas appréciables
 - Il existe deux catégories de risques :
 - les risques directs que l'on transfère à l'assurance
 - les risques de « responsabilités » (civil, professionnelle, personnelle)
- L'assurance doit couvrir les conséquences des éventuelles mises en cause des entreprises, qui peuvent venir de tous horizons.
- Une liste est difficile à mettre en place
 - Le contrat sera rédigé en « tout sauf »
 - Le droit évoluant avec la juris-prudence les assurances ont du mal à gérer
(Ex : Arrêt Perruche)

Les frontières :

- Il existe des limites économiques, risques de cumuls
 - Risque de catastrophe naturelle
 - Risque du terrorisme
 - Un nouveau risque est apparu après le 11/09/2001, c'est le risque de grand terrorisme. Cet événement a entraîné l'évolution des contrats d'assurance des entreprises, en effet ne pouvant pas suivre l'Etat a dû intervenir et suppléer les assureurs.
 - Il y a des risques émergents : Risques liés aux OGM réchauffement climatique...
-

Risque et gestion des PME

Jean-Michel POTTIER, Vice-Président AGPME, Président de la commission formation éducation de la CGPME

Président de la Commission Nationale Formation Education de la CGPME (Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises), il est dirigeant de l'entreprise ARIANE SEPT à Valenciennes spécialiste de la fabrication de textiles publicitaires. Engagé dans de nombreux mandats nationaux au titre de la Formation Professionnelle et de l'Apprentissage, Jean Michel POTTIER est également professeur associé à l'IAE de Valenciennes, spécialisé dans l'Entrepreneuriat. Il est membre du Conseil Economique, Social et Environnemental et siège à la section du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

Présentation de l'atelier

La notion de prise de risque a toujours été capitale dans le cadre d'une entreprise patrimoniale. Jean Michel Pottier s'attachera à démontrer que le chef d'entreprise propriétaire de sa PME se place dans une certaine perspective de gains par rapport aux multiples risques encourus au niveau économique, au niveau pénal, etc.

C'est donc bien au regard de l'ensemble de ces devoirs, notamment par rapport aux salariés, et de ces droits que la culture du risque doit être considérée au sein de ces PME qui forment l'essentiel de notre économie.

« Dirige celui qui risque, ce que les dirigés ne veulent pas risquer »

Monsieur Jean-Michel POTTIER a démarré son atelier par cette phrase.

Il souhaite exprimer « la solitude du chef d'entreprise face aux risques.

Quels risques ?

- Financiers
- Sociaux
- Techniques
- Juridiques
- Economiques et commerciaux

Le management des risques

Développement exponentiel des réglementations :

- Préoccupations nouvelles
- Environnement
- Protection sociale
- Guerre économique
- Développement durable
- Mondialisation

Préoccupations permanentes des dirigeants :

La prévention des risques est devenue une question préalable à toute création d'entreprise.

Les limites sont :

- De nouvelles charges pèsent sur l'entreprise
- Modification de comportements
- Effets induits : démotivation entrepreneuriale, délocalisation (externalisation du risque), sous-traitance.

Prévention des risques :

« Prévenir c'est agir »

- Identification des risques : analyse, évaluation, priorisation
- Actions préventives
- Evaluation de l'efficacité et mise à jour.

Quels outils pour le chef d'entreprises

- Externalisation de la responsabilité (contrôle par une société qui délivre une conformité)
 - Transfert de responsabilité par la délégation, pour des raisons d'efficacité
 - Assurances.
-

Système d'information et gestion des risques

Intervenant : Jean-Fabrice LEBRATY, professeur agrégé des Universités, Université Lyon 3
Professeur agrégé de sciences de gestion, il est spécialisé en gestion des systèmes d'information et de communication. Ses recherches portent sur les processus de prise de décision dans des organisations utilisant massivement des technologies de l'information. Ses terrains de recherches concernent différentes organisations et notamment le secteur bancaire, la Défense et les start-up. Il a coordonné deux numéros spéciaux de la revue Systèmes d'Information et Management. Le premier en 2008 sur l'Intelligence Economique et un en 2012 sur les SI dans les situations extrêmes. Par ailleurs, il a été l'un des premiers en France à travailler sur le concept de Crowdsourcing (externalisation ouverte). D'ailleurs, un de ses articles sur ce thème a reçu le prix du CIGREF (association des DSI) du meilleur article académique de l'année 2010. Il travaille actuellement sur des prolongements de ce concept et notamment l'Open Data et le Crowdfunding.

Il participe au Réseau National des Systèmes Complexes qui travaille notamment sur les questions de risque et de crise.

Présentation de l'atelier

Le concept de risque est un élément central pour toutes organisations. Cependant, le risque possède de nombreuses acceptions qui influenceront la manière avec laquelle il est pris en compte et géré. Dans ce cadre, les systèmes d'information peuvent à la fois être un outil pour gérer le risque, mais aussi être la cause d'une évolution de ces risques. La présentation consistera donc à présenter les enjeux actuels des SI en matière de management du risque.

De l'information à la décision :

« On ne peut parler de risque sans parler de décision »

→ Le risque décisionnel : Effets négatifs de la décision

Les enjeux :

- Risques dus à la cascade de l'information
- Risques liés aux gros volumes de données
- Risques liés aux réseaux sociaux

Gestion du risque et bon sens :

« Supprimer les risques peut conduire à les augmenter ».

Plus on met de procédures plus il y a risque.

Esquisses de solutions :

- Comprendre les enjeux
- Limiter les procédures et assurer une veille
- Micro-coordination
- Retour d'expériences renouvelées

Innovation, une stratégie à risque

Intervenants :

Bertrand COLLOMB, Président d'honneur de LAFARGE

François EWALD, Economiste, Philosophe, professeur au CNAM

Cet atelier, particulièrement intéressant, a consisté à montrer le succès de la swatch, et a démontré que l'innovation fait toujours appel à un risque élevé, et que pour mettre en place cette innovation aucune stratégie n'a été « correctement mise en place ». Tout semblait, économiquement indiquer que le lancement d'un tel produit échouerait et pourtant...

Le plus grand risque, dans ce cas, était de ne rien faire, de ne rien tenter.

Dans cette situation la seule option n'était pas de faire appel classiquement à des études de marché mais de « faire », seule façon de savoir si cette innovation était viable.
