



AVOIR UNE PENSÉE CLAIRE....

ET / MAIS

PRENDRE DES DÉCISIONS ABSURDES

Exposé proposé par Didier Mulnet

RéUniFEDD <http://reunifedd.fr/index.php/espace-public/> pour avoir accès aux documents complémentaires.

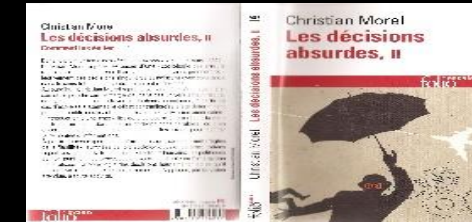
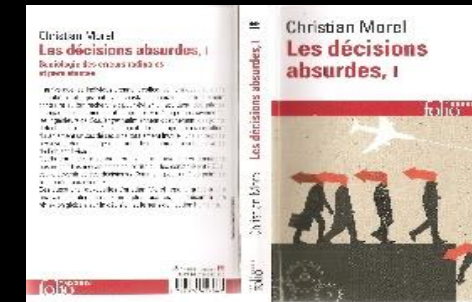
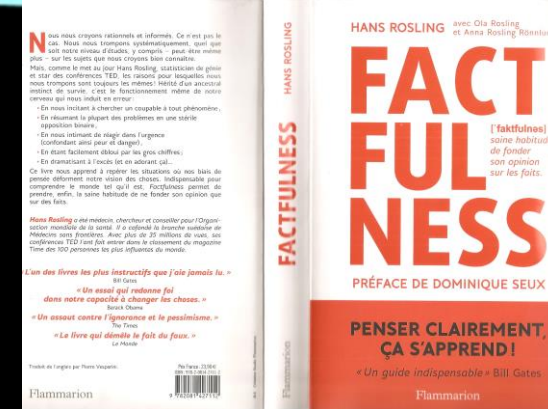
INSPE / Université Clermont Auvergne.

Didier.mulnet@uca.fr

Vidéo téléchargeable sur You Tube

<https://youtu.be/0Uo6GVpnma8>.

A suivre à dose « thérapeutique » car la vidéo dure presque une heure et demi. Vous n'y trouverez que la partie exposé avec des explications plus approfondies que dans ce document et pas la partie séminaire sensu stricto. Ces vidéos sont plus des outils de référence pour la formation que des outils de diffusion à destination de tous les publics.



DÉROULÉ DE L'EXPOSÉ

- | | |
|---|---|
| 1. FACTFULNESS. Hans Rosling | Exposé... 40 minutes ...ou un peu plus... |
| 2. FACTFULNESS. Hans Rosling | Echanges... non enregistrés. |
| 3. Les décisions absurdes Christian Morel | Exposé 30 minutes. |
| 4. Les décisions absurdes Christian Morel | Echanges non enregistrés. |

Didier.mulnet@uca.fr

Didier Mulnet

RéUniFEDD

INSPE /Université Clermont Auvergne (France)

Webinaire 2: Penser et Décider à partir des ouvrages de :

Hans Rosling, Factfulness Penser clairement, ça s'apprend!

Christian Morel Les décisions absurdes.....

Animation : Didier Mulnet

Le JEUDI 14 MAI 17h 18h30 Heure française (GMT + 2)

Informations complémentaires :

<http://reunifedd.fr/index.php/1er-seminaire-reunifedd/>

2050



FACTFULNESS

- Quelques mots sur Hans Rosling et ce livre.....
- Statisticien, conférencier TED.....
- Pour traduire le titre: **Les FAITS, la vérité des faits....**(factualité)...**Voyons les faits avant de formuler des opinions...**
- D'après Hans Rosling : *«Au début je croyais que c'était l'ignorance qui engendraient les opinions douteuses.....alors j'ai construit des enseignements basés sur les fait....puis j'ai compris que les faits ne suffisaient pas alors j'ai construit de magnifiques graphiques pour étayer...mais cela ne marchait toujours pas.....alors j'ai fait des conférences dynamiques, positives, pédagogiques....mais..... »* alors voici quelques pistes pour que notre opinion soit plus fondée sur des faits.....



ALORS VENONS EN AUX FAITS...

1. Dans les pays à faible revenu, combien de petites filles finissent l'école primaire ?

- ☐ A. 20 %
- ☐ B. 40 %
- ☐ C. 60 %

2. Où vit la majorité de la population mondiale ?

- ☐ A. Dans les pays à faible revenu
- ☐ B. Dans les pays à revenu moyen
- ☐ C. Dans les pays à haut revenu

3. Ces vingt dernières années, la proportion de la population mondiale vivant dans une extrême pauvreté...

- ☐ A. A presque doublé
- ☐ B. Est restée à peu près stable
- ☐ C. A presque diminué de moitié

4. Quelle est l'espérance de vie mondiale aujourd'hui ?

- ☐ A. 50 ans
- ☐ B. 60 ans
- ☐ C. 70 ans

5. Il y a aujourd'hui 2 milliards d'enfants entre 0 et 15 ans dans le monde. Combien d'enfants y aura-t-il en 2100, selon les Nations unies ?

- ☐ A. 4 milliards
- ☐ B. 3 milliards
- ☐ C. 2 milliards

6. L'ONU prévoit que d'ici à 2100, la population mondiale aura augmenté de 4 milliards de personnes. Quelle en est la principale raison ?

- ☐ A. Il y aura plus d'enfants (moins de 15 ans)
- ☐ B. Il y aura plus d'adultes (entre 15 et 74 ans)
- ☐ C. Il y aura plus de personnes très âgées (75 ans et plus)

7. Comment a évolué le nombre de morts par catastrophe naturelle ces cent dernières années ?

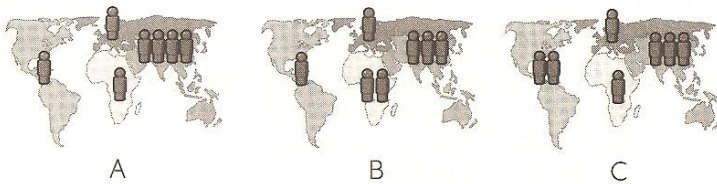
- ☐ A. Il a plus que doublé
- ☐ B. Il est resté à peu près stable
- ☐ C. Il a diminué de plus de moitié

- A vous de jouer, vous notez vos réponses au fur et à mesure que je vous lis les questions.....
- Très vite
- Sans prendre le temps de réfléchir..
- Vous dites de ce que vous pensez...



ALORS VENONS EN AUX FAITS...

8. Le monde compte aujourd'hui environ 7 milliards de personnes. Quelle carte représente le mieux leur localisation ? (Chaque bonhomme représente 1 milliard de personnes.)



9. Aujourd'hui, dans quelle proportion les enfants de 1 an sont-ils vaccinés contre certaines maladies ?

- ☐ A. 20 %
- ☐ B. 50 %
- ☐ C. 80 %

10. Dans le monde entier, les hommes de 30 ans ont en moyenne passé dix ans à l'école. Combien d'années les femmes du même âge ont-elles passées à l'école ?

- ☐ A. 9 ans
- ☐ B. 6 ans
- ☐ C. 3 ans

11. En 1996, les tigres, les pandas géants et les rhinocéros noirs furent classés comme espèces en danger. Combien de ces trois espèces sont plus particulièrement menacées aujourd'hui ?

- ☐ A. Deux
- ☐ B. Une
- ☐ C. Aucune

12. Combien de personnes dans le monde ont-elles un minimum d'accès à l'électricité ?

- ☐ A. 20 %
- ☐ B. 50 %
- ☐ C. 80 %

13. Les experts du climat mondial estiment que, dans les cent prochaines années, la température moyenne...

- ☐ A. Augmentera
- ☐ B. Restera la même
- ☐ C. Baissera

- Vous continuez de noter vos réponses au fur et à mesure que je vous lis les questions.....
- Vos opinions sur ces questions ...



ALORS VOILÀ QUELQUES FAITS...

1. Dans les pays à faible revenu, combien de petites filles finissent l'école primaire ?

- ☐ A. 20 %
- ☐ B. 40 %
- ☒ C. 60 %

2. Où vit la majorité de la population mondiale ?

- ☐ A. Dans les pays à faible revenu
- ☒ B. Dans les pays à revenu moyen
- ☐ C. Dans les pays à haut revenu

3. Ces vingt dernières années, la proportion de la population mondiale vivant dans une extrême pauvreté...

- ☐ A. A presque doublé
- ☐ B. Est restée à peu près stable
- ☒ C. A presque diminué de moitié

4. Quelle est l'espérance de vie mondiale aujourd'hui ?

- ☐ A. 50 ans
- ☐ B. 60 ans
- ☒ C. 70 ans

5. Il y a aujourd'hui 2 milliards d'enfants entre 0 et 15 ans dans le monde. Combien d'enfants y aura-t-il en 2100, selon les Nations unies ?

- ☐ A. 4 milliards
- ☐ B. 2 milliards
- ☒ C. 2 milliards

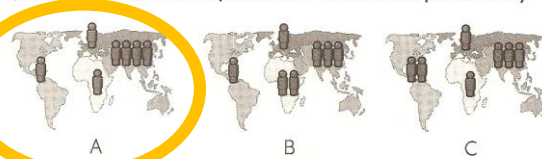
6. L'ONU prévoit que d'ici à 2100, la population mondiale aura augmenté de 4 milliards de personnes. Quelle en est la principale raison ?

- ☐ A. Il y aura plus d'enfants (moins de 15 ans)
- ☐ B. Il y aura plus d'adultes (entre 15 et 74 ans)
- ☒ C. Il y aura plus de personnes très âgées (75 ans et plus)

7. Comment a évolué le nombre de morts par catastrophe naturelle ces cent dernières années ?

- ☐ A. Il a plus que doublé
- ☐ B. Il est resté à peu près stable
- ☒ C. Il a diminué de plus de moitié

8. Le monde compte aujourd'hui environ 7 milliards de personnes. Quelle carte représente le mieux leur localisation ? (Chaque bonhomme représente 1 milliard de personnes.)



9. Aujourd'hui, dans quelle proportion les enfants de 1 an sont-ils vaccinés contre certaines maladies ?

- ☐ A. 20 %
- ☐ B. 50 %
- ☒ C. 80 %

10. Dans le monde entier, les hommes de 30 ans ont en moyenne passé dix ans à l'école. Combien d'années les femmes du même âge ont-elles passées à l'école ?

- ☒ A. 9 ans
- ☐ B. 6 ans
- ☐ C. 3 ans

11. En 1996, les tigres, les pandas géants et les rhinocéros noirs furent classés comme espèces en danger. Combien de ces trois espèces sont plus particulièrement menacées aujourd'hui ?

- ☐ A. Deux
- ☐ B. Une
- ☒ C. Aucune

12. Combien de personnes dans le monde ont-elles un minimum d'accès à l'électricité ?

- ☐ A. 20 %
- ☐ B. 50 %
- ☒ C. 80 %

13. Les experts du climat mondial estiment que, dans les cent prochaines années, la température moyenne...

- ☒ A. Augmentera
- ☐ B. Restera la même
- ☐ C. Baissera

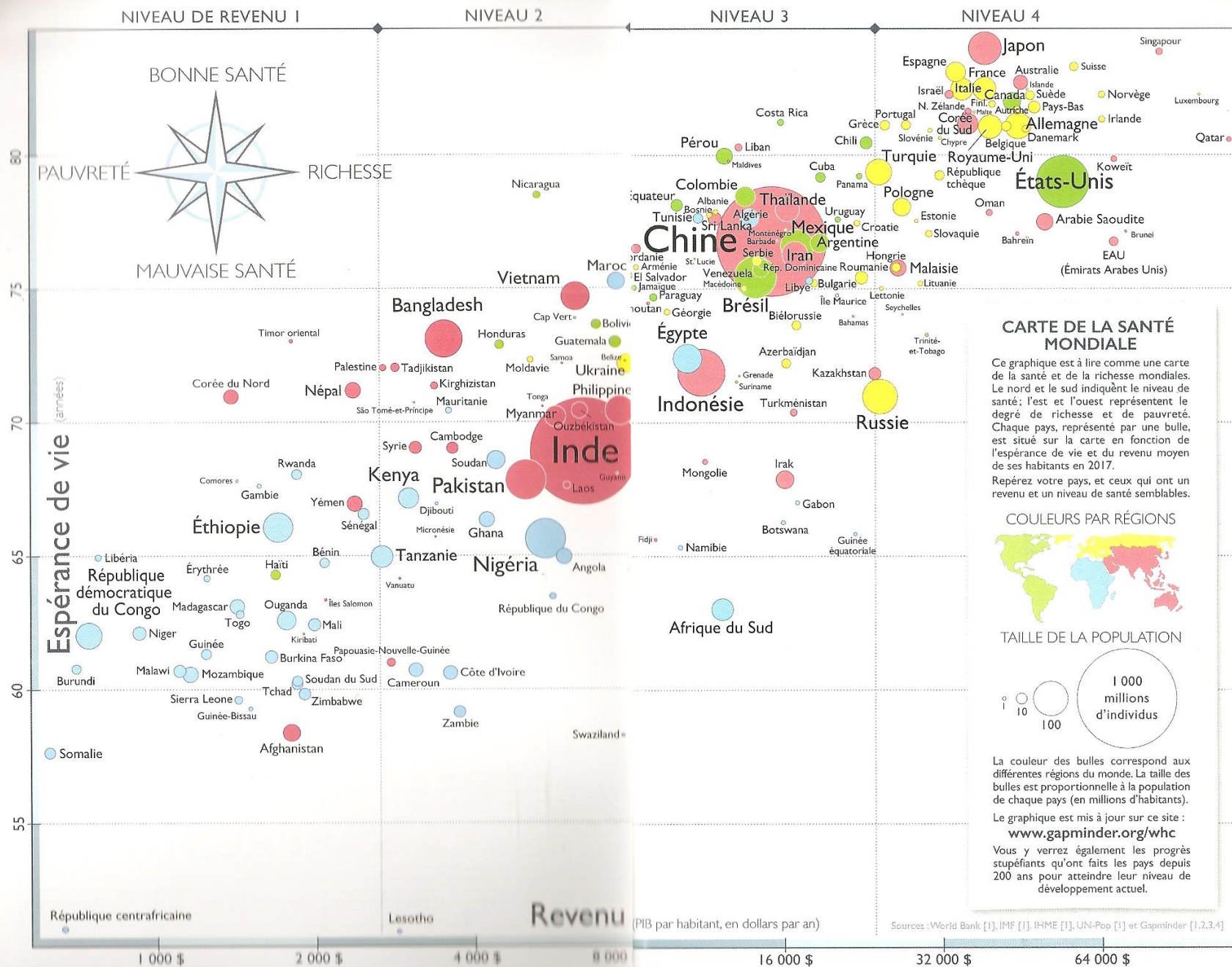
- 1: C
- 2: B
- 3: C
- 4: C
- 5: C
- 6: B
- 7: C
- 8: A
- 9: C
- 10: A
- 11: C
- 12: C
- 13: A



Vous vous êtes trompés...
.souvent ??
ah bon...!!!



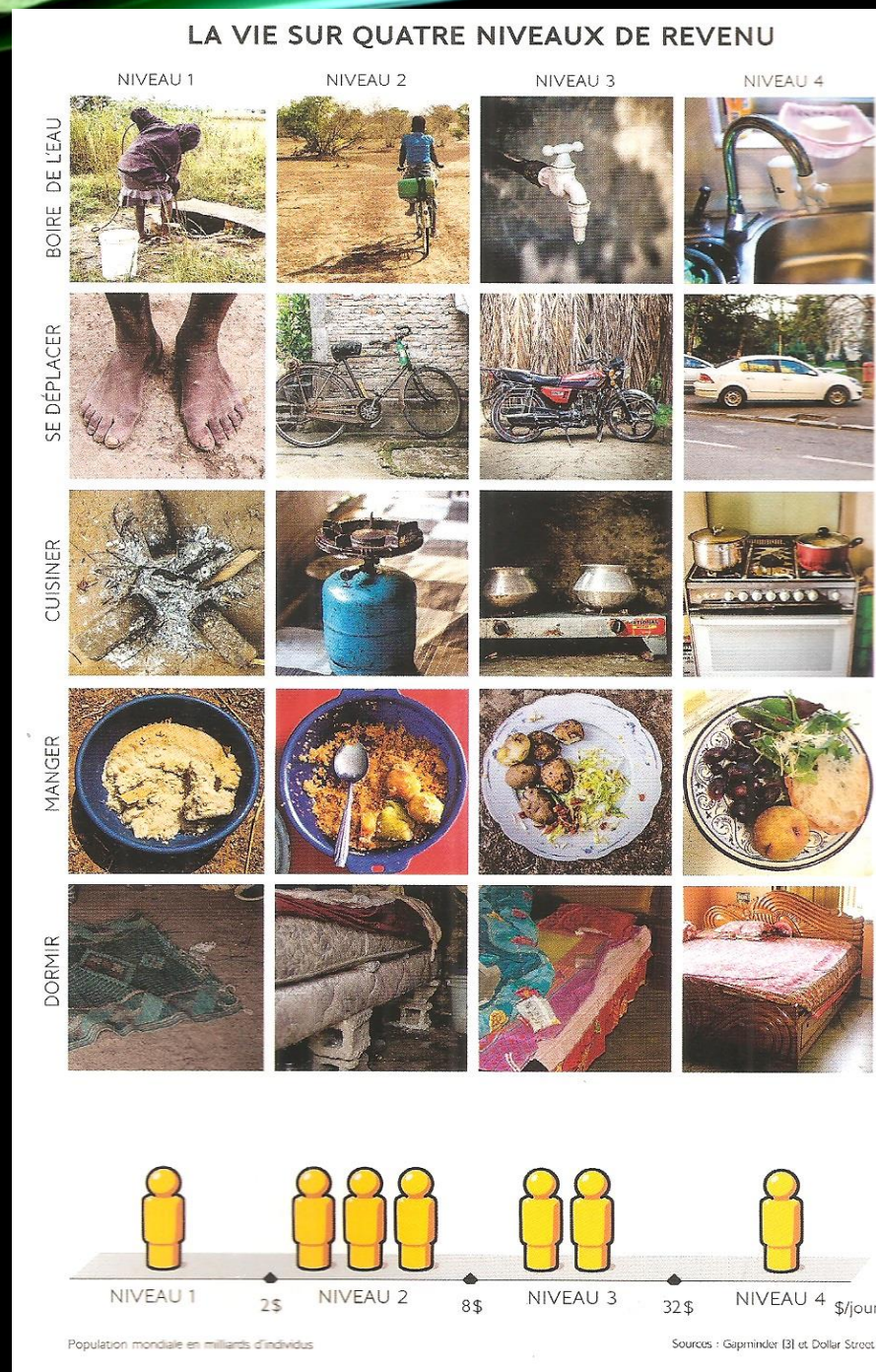
ALORS BIEN
SUR
CHACUN(E)
D'ENTRE
NOUS ESSAYE
DE SE
POSITIONNER
....AVEC CE
QUE L'ON A
COMME
POINTS DE
REPÈRES....



D'ÉVIDENCE
NOUS NE
POURRONS
PARLER DE
DÉVELOPPE
MENT
DURABLE DE
LA MÊME
FAÇON....



MAIS
CONCRÈTEMENT
À QUOI
CORRESPONDENT
CES NIVEAUX
1, 2, 3 OU 4 ?





MAIS CONCRÈTEMENT À QUOI CORRESPONDENT CES NIVEAUX 1, 2, 3 OU 4?



Eau



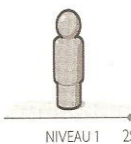
Transport



Technique de cuisson



Plat



Source : Dollar Street

NIVEAU 1. Vous commencez au niveau 1, avec 1 dollar par jour. Vos cinq enfants doivent marcher pieds nus pendant des heures avec votre seau en plastique (le seul que vous ayez) pour aller chercher, plusieurs fois par jour, de l'eau dans un trou de boue qui se trouve à une heure de marche. En revenant à la maison, ils ramassent du bois pour faire du feu, et vous préparez la même bouillie grise que vous mangez à chaque repas, chaque jour, pendant toute votre vie – excepté les mois où la terre, aride, ne donne pas de récoltes, et où vous allez vous coucher le ventre vide. Un jour, la plus jeune de vos filles est prise d'une mauvaise toux. La fumée provenant du feu que vous faites à l'intérieur de votre maison est en train d'affaiblir ses poumons. Vous n'avez pas d'argent pour acheter des antibiotiques. Un mois plus tard, elle meurt. C'est l'extrême pauvreté. Mais vous persévérez. Avec de la chance, si les récoltes sont bonnes, vous pourriez peut-être vendre du surplus et réussir à gagner plus de 2 dollars par jour, ce qui vous amènerait au niveau 2. Bonne chance ! (Environ 1 milliard de personnes vivent ainsi aujourd'hui.)



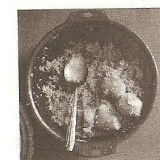
Eau



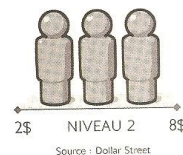
Transport



Technique de cuisson



Plat



Source : Dollar Street

NIVEAU 2. Vous y êtes arrivé. En fait, vous avez quadruplé votre revenu, et vous gagnez maintenant 4 dollars par jour. Trois dollars en plus chaque jour. Qu'allez-vous faire de tout cet argent ? Maintenant, vous êtes en mesure d'acheter de la nourriture que vous ne produisez pas vous-même, et vous pouvez vous offrir des poules, ce qui veut dire des œufs. Vous épargnez un peu d'argent, et vous achetez des sandales pour vos enfants, un vélo et d'autres seaux en plastique. Désormais, aller chercher de l'eau ne vous prend plus qu'une demi-heure. Vous achetez un réchaud à gaz, ce qui permet à vos enfants d'aller à l'école plutôt que de ramasser du bois. Quand il y a de l'électricité, ils font leurs devoirs sous une ampoule. Mais l'électricité est trop instable pour avoir un congélateur. Vous mettez de l'argent de côté pour pouvoir acheter un matelas, et ne plus dormir sur le sol en terre battue. Si votre vie est plus facile, elle reste très incertaine. Une seule maladie, et vous devrez vendre presque tous vos biens pour acheter des médicaments. Cela vous ramènerait au niveau 1. Avoir 3 dollars de plus par jour serait une bonne chose, mais pour obtenir une amélioration significative, vous devrez encore multiplier votre revenu par quatre. Si vous pouvez trouver un travail dans l'industrie du textile locale, vous serez le premier membre de votre famille à rapporter un salaire à la maison. (Environ 3 milliards de personnes vivent de cette façon aujourd'hui.)



Eau



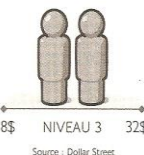
Transport



Technique de cuisson



Plat



Source : Dollar Street

NIVEAU 3. Vous y êtes arrivé ! Vous faites plusieurs boulots, 16 heures par jour, sept jours sur sept, et vous réussissez à quadrupler encore votre revenu : vous êtes à 16 dollars par jour. Vos économies sont impressionnantes, et vous installez un robinet d'eau froide. Plus besoin d'aller chercher l'eau. Une ligne électrique stable permet aux enfants de faire plus facilement leurs devoirs à la maison, et vous pouvez acheter un réfrigérateur qui vous permet de stocker de la nourriture et de servir des plats différents chaque jour. Vous épargnez pour acheter une moto, ce qui veut dire que vous pouvez avoir un travail plus avantageux plus loin, par exemple dans une usine en ville. Malheureusement, un jour vous avez un accident, et tout l'argent que vous aviez épargné pour l'éducation de vos enfants doit servir à payer les factures médicales. Vous vous rétablissez, et grâce à votre épargne, vous n'êtes pas ramené au niveau précédent. Deux de vos enfants commencent le collège. S'ils réussissent à aller jusqu'au bout, ils auront des emplois bien plus rémunérateurs que les vôtres. Pour fêter ça, pour la première fois, vous emmenez toute la famille en vacances, une après-midi à la plage, juste pour le plaisir. (Environ 2 milliards de personnes vivent comme ça aujourd'hui.)



Eau



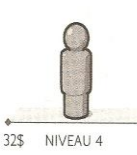
Transport



Technique de cuisson



Plat



Source : Dollar Street

NIVEAU 4. Vous gagnez plus de 64 dollars par jour. Vous êtes un riche consommateur, et 3 dollars de plus par jour feraient une très petite différence dans votre vie quotidienne. C'est pourquoi vous pensez que 3 dollars, qui peuvent changer la vie de quelqu'un vivant dans la pauvreté extrême, ne sont pas beaucoup d'argent. Vous avez plus de douze années d'éducation derrière vous, et vous avez pris l'avion pour partir en vacances. Vous pouvez manger dehors une fois par mois, et vous pouvez acheter une voiture. Bien sûr, vous avez chez vous de l'eau froide et de l'eau chaude.

Mais vous connaissez déjà ce niveau. Si vous lisez ce livre, je suis à peu près sûr que vous vivez au niveau 4. Je n'ai pas besoin de vous le décrire. La difficulté, quand vous avez toujours connu ce haut niveau de revenu, est de comprendre les énormes différences qui séparent les trois autres. Les gens du niveau 4 ont du mal à comprendre la réalité des autres 6 milliards de personnes vivant sur cette planète. (Environ 1 milliard de personnes vivent de cette façon aujourd'hui.)



FACTFULNESS : CONTRÔLER SES INSTINCTS

1. FOSSÉ



Commencez par chercher
ce que fait la majorité

2. NÉGATIVITÉ



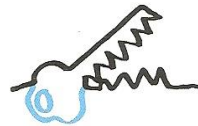
Attendez-vous aux mauvaises nouvelles

3. LIGNE DROITE



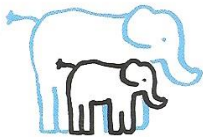
Les lignes peuvent s'infléchir

4. PEUR



Calculez les risques

5. TAILLE



Mettez les choses en proportion

6. GÉNÉRALISATION



Demandez-vous si vos catégories
sont pertinentes

7. DESTINÉE



Un changement lent
reste un changement

8. UNICITÉ



Diversifiez vos approches

9. BLÂME



Cherchez des causes, pas des coupables

10. URGENCE



Procédez par petits pas

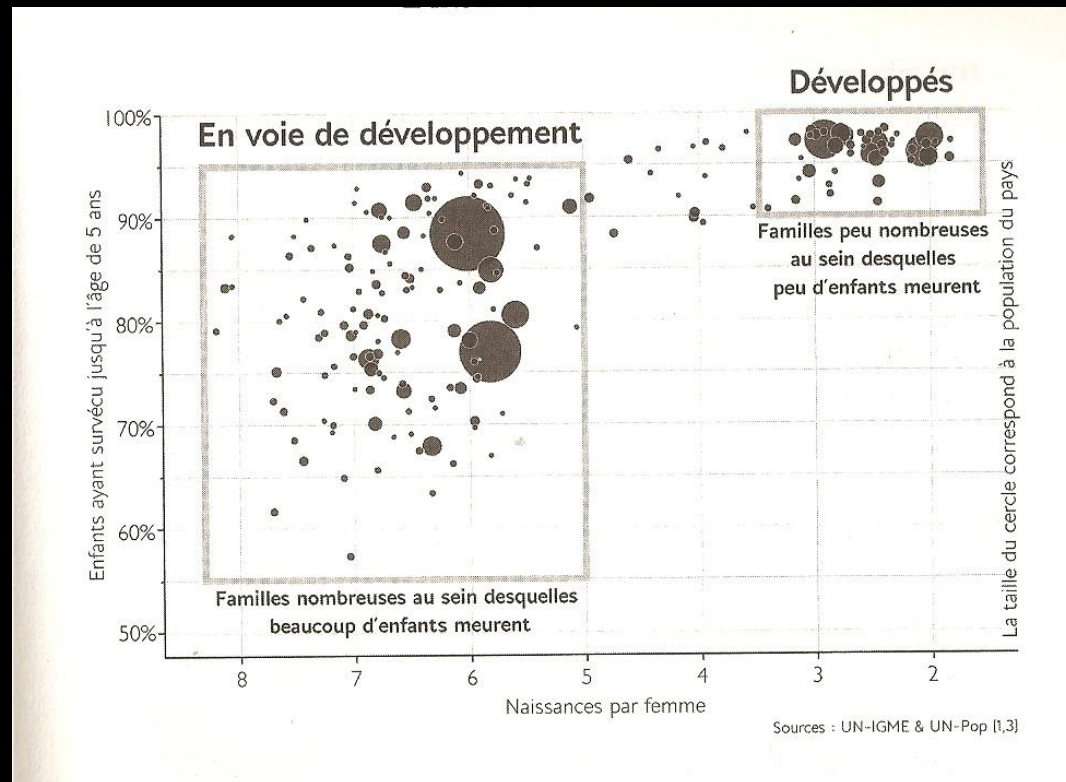
ALORS COMMENT S'EN SORTIR POUR
NE PAS TOMBER DANS LES PIÈGES DE
NOS RAISONNEMENTS...

- DIX PROPOSITIONS POUR ESSAYER DE
NE PAS TOMBER DANS LES PIÈGES de
nos MODES DE RAISONNEMENT.....Cf
Webinaire 2.....



1° INSTINCT DU FOSSE

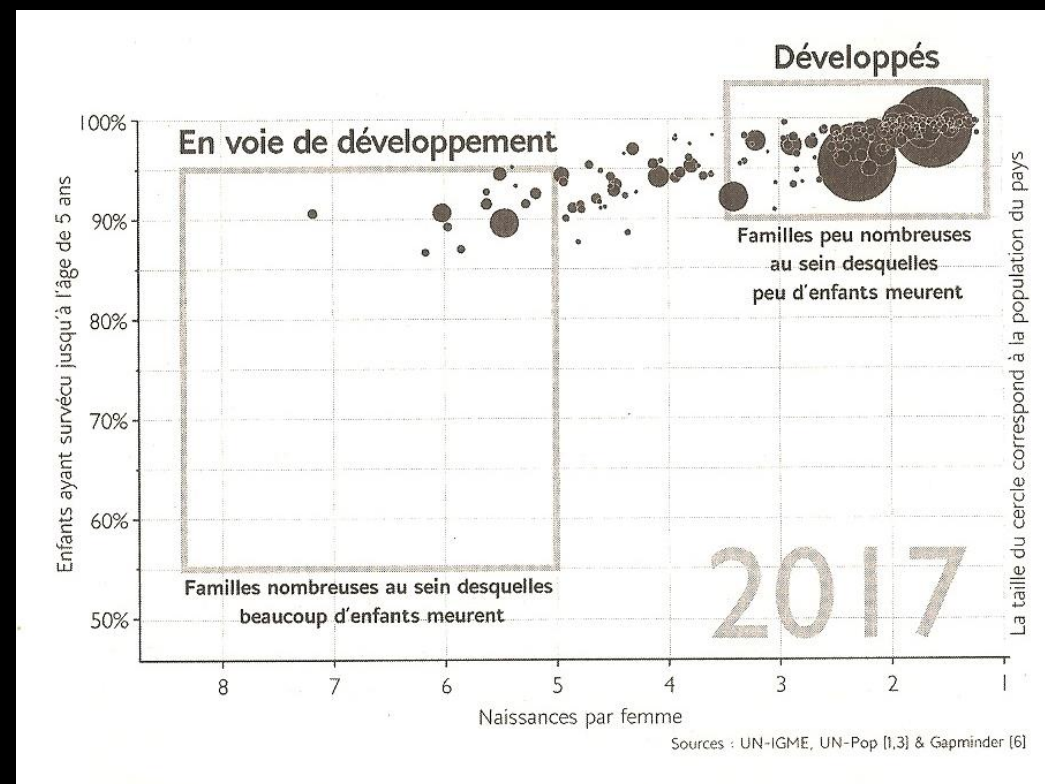
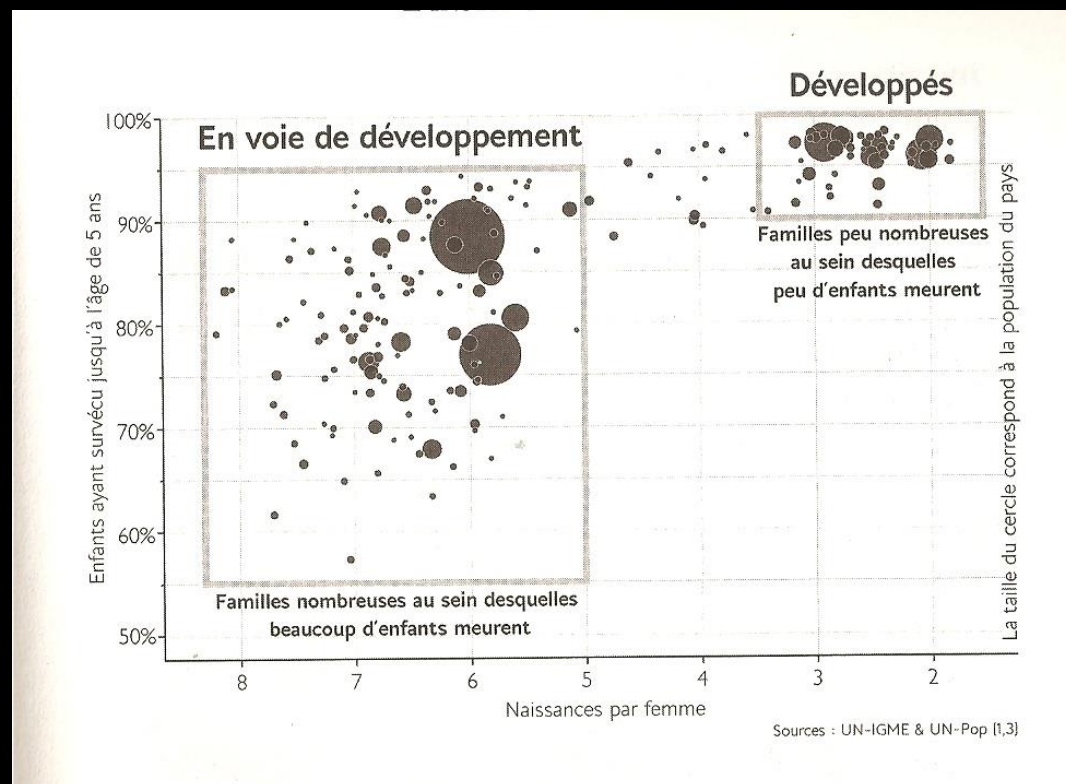
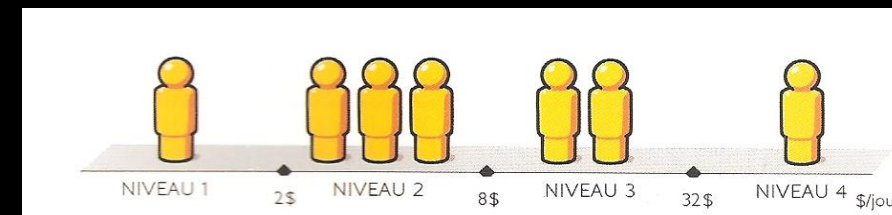
- Le monde est divisé en deux...c'est indéniable???





1° INSTINCT DU FOSSE

- Le monde est divisé en deux...



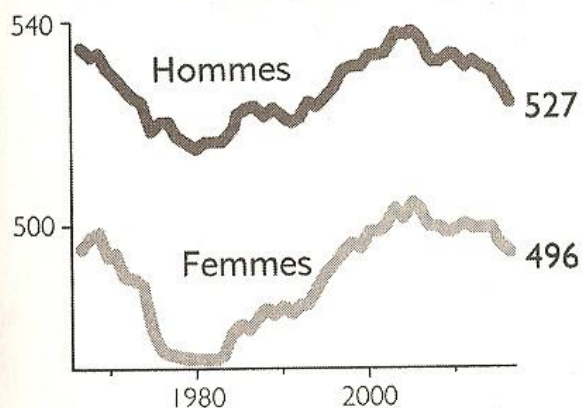
1965.....2017.....les méga préjugés ont la vie dure



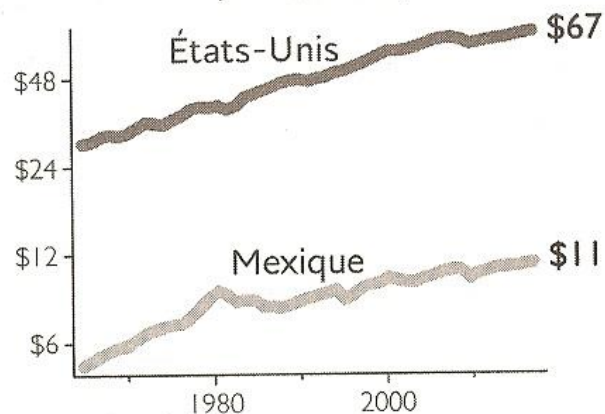
1° INSTINCT DU FOSSE

- Comparer des moyennes.....

Moyenne des notes obtenues en mathématiques



Revenu moyen (en \$/jour)



Source : College Board via Perry / Source : Gapminder [10] d'après PovcalNet & IMF [1]

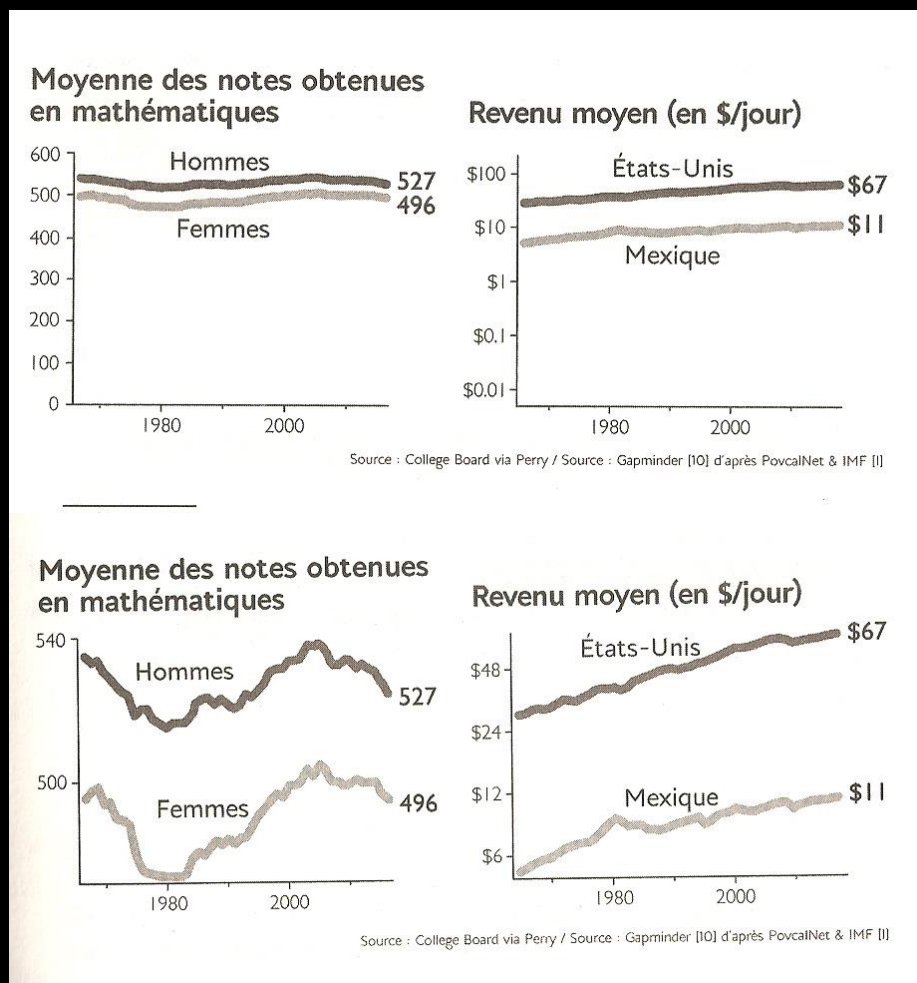
D'évidence les résultats obtenus par les femmes à l'examen de mathématiques (SAT aux USA) sont inférieurs à ceux des hommes. Le revenu des États-Unis est supérieur à celui des Mexicains.

Ceci de 1965 à 2017.....EVIDENT....IMPARABLE et INDISCTUTABLE.....



1° INSTINCT DU FOSSE

- Comparer des moyennes.....

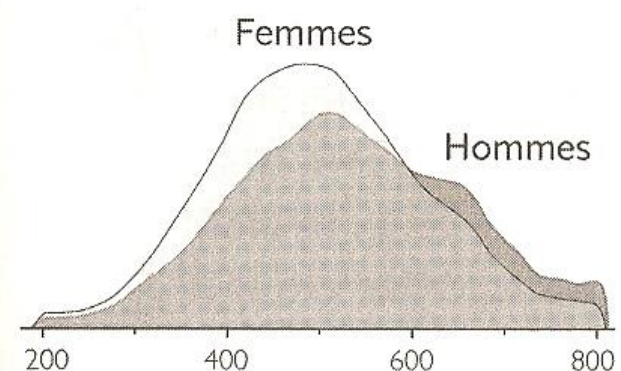
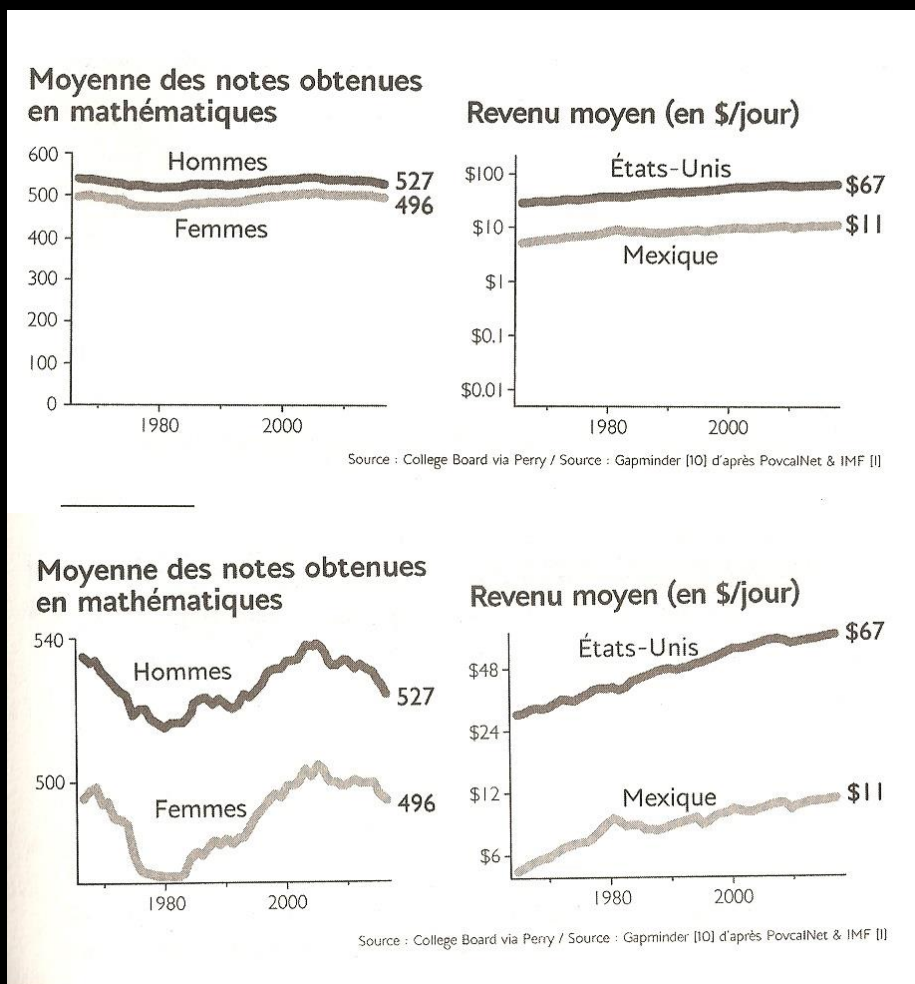


Avec les mêmes chiffres, en ne changeant que l'échelle verticale... Les différences homme / femme et USA/Mexique semblent déjà beaucoup moins évidentes...

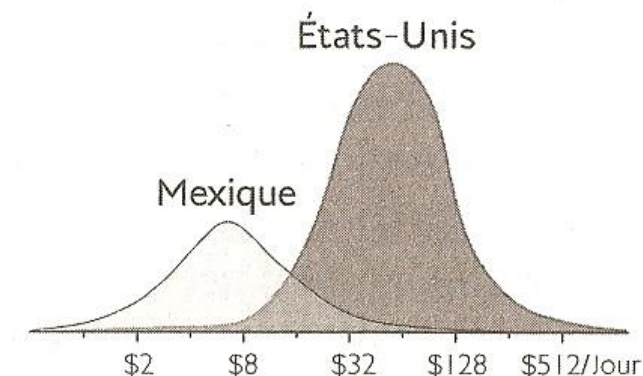


1° INSTINCT DU FOSSE

- Comparer des moyennes.....



Répartition du nombre d'individus sur les différentes notes obtenues en mathématiques en 2016

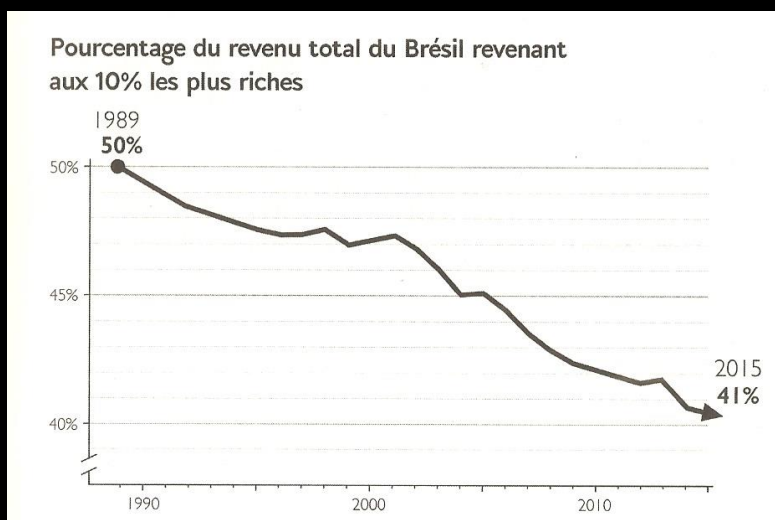


Répartition du nombre d'individus sur les différents revenus perçus en 2016

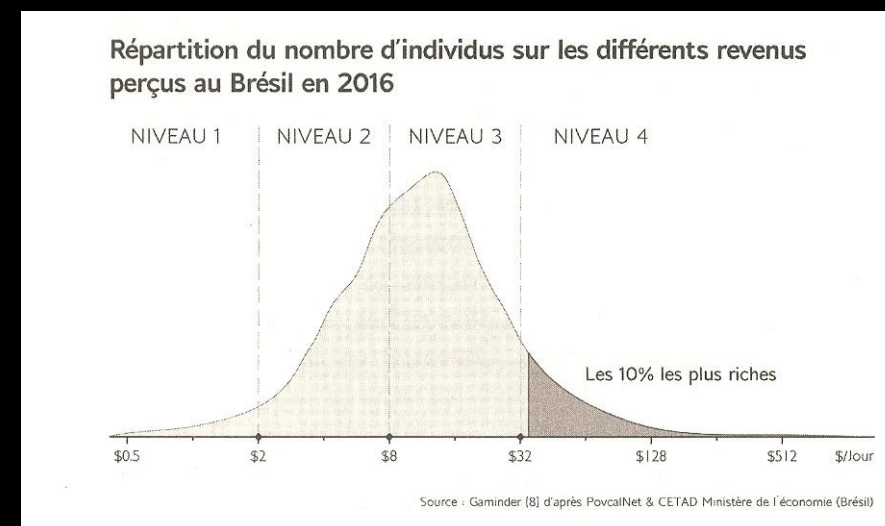
Source : College Board / Source : Gapminder [8] d'après ENIGH, US-CPS & PovcalNet

Et si maintenant on raisonne uniquement sur 2016...
Et qu'on met les fréquences sur l'axe vertical
Les différences sont encore moins nettes....
ET RIEN N'INDIQUE que cela soit génétique ou
culturel, lié à l'éducation.....(cf questions sur les
différences entre le striatum des hommes et des femmes)

- Comparer des extrêmes.....
- Au Brésil, les 10% des gens les plus riches gagnent 41% du revenu global du pays



Bien sur vous pourriez dire que c'est moins pire en 2015 par rapport à 1989.....



Et si l'on présente maintenant la répartition du nombre d'individus en fonction de leurs revenus en 2016.....on voit que la plupart des Brésiliens vivent au niveau 2 et 3...et qu'il y aurait même un peu plus de très riches ...que de très pauvres...**Vue d'en haut...**

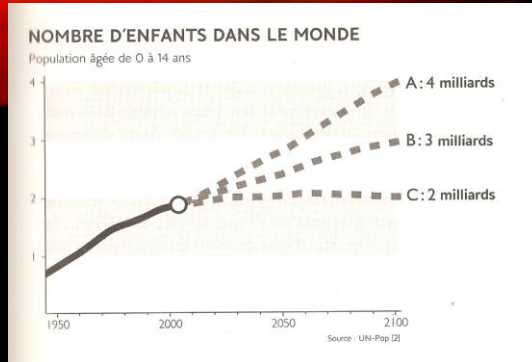


2° INSTINCT NEGATIF

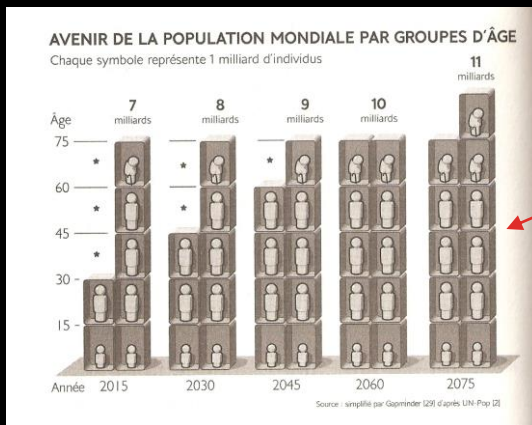
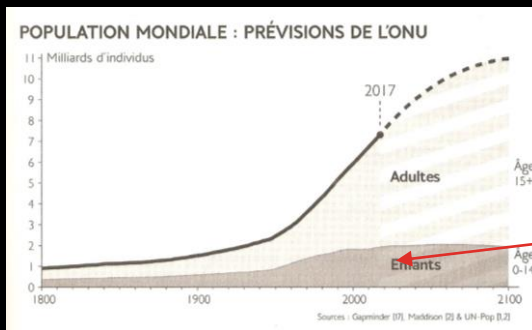
- La vérité des faits, c'est.....
 - Reconnaître que nous avons beaucoup plus de chances de recevoir des informations négatives.....dès que les choses vont mieux on n'en parle plus..
 - **ATTENTION AUX MAUVAISES NOUVELLES**
 - MAL mais MIEUX: les inégalités peuvent être importantes mais moins pires..
 - LES BONNES NOUVELLES NE FONT PAS LA UNE:
 - LES PROGRES GRADUELS NE FONT PAS LA UNE
 - PLUS D'INFORMATIONS NE VEUT PAS DIRE PLUS DE SOUFFRANCES (mais on a plus de vigilance face à la souffrance)
 - ATTENTION AUX PASSES IDEALISES (qui idéalisent le passé)



3° L'INSTINCT DE LA LIGNE DROITE



et 114



- Cf questions 5 et 6...
- Mentalement , nous allons tous dire qu'en 2100 il y aura 4 milliards d'enfants..
- Et pourtant c'est plutôt le schéma du milieu qui est cours.....
- Mais même si on a compris ce qui se passe, besoin de visualiser (schéma du bas)
- N'OUBLIEZ PAS: le monde est fait de **courbes** pas de lignes

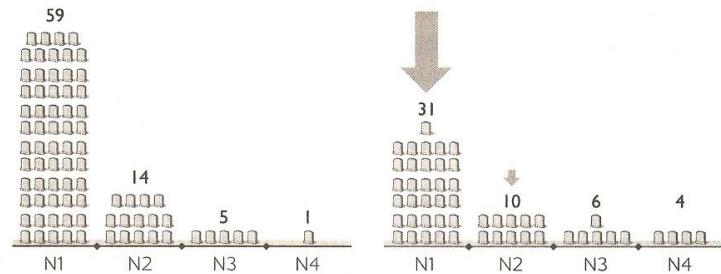
4° L'INSTINCT DE LA PEUR

LES CATASTROPHES FONT MOINS DE VICTIMES AU NIVEAU 1

Moyenne annuelle de victimes de catastrophes naturelles, en millions de personnes

1965-1990

1991-2016

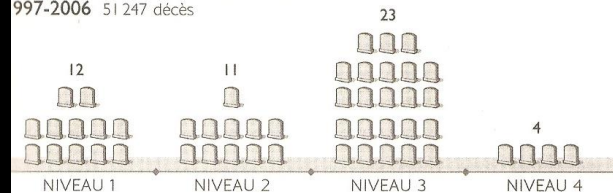


Source : Gapminder (3,52) d'après EM-DAT

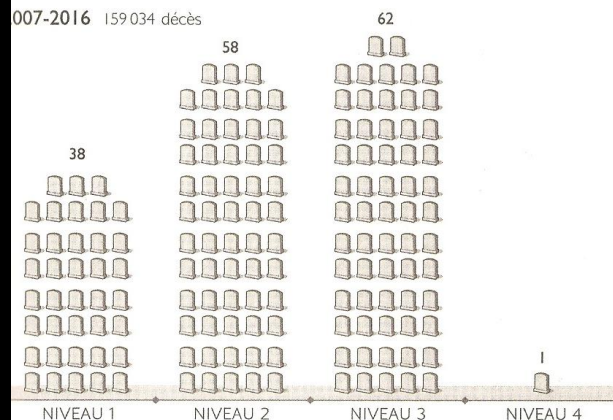
BAISSE DU NOMBRE DE VICTIMES DU TERRORISME AU NIVEAU 4

À l'échelle planétaire, les terroristes ont tué trois fois plus de gens dans cette dizaine d'années que dans la précédente. Chaque tombe représente 1 000 victimes.

1997-2006 51 247 décès



2007-2016 159 034 décès



Sources : Global Terrorism Database (GTD) & Gapminder [3]

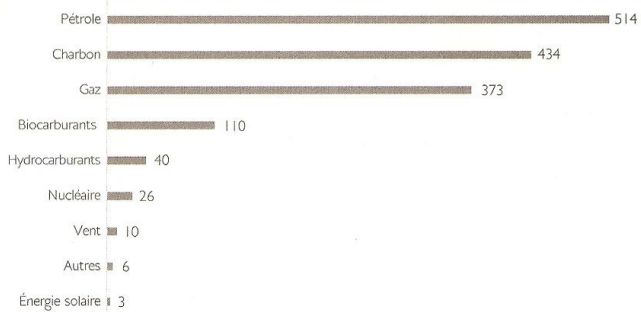
- La vérité des faits, c'est.....
 - Reconnaître que les choses qui font peur captent notre attention et donc pour mieux contrôler notre instinct de peur..
 - **Calculez les risques réels**
- Le monde fait peur car notre attention et donc les médias sélectionnent ce qui fait peur..
- Le risque de dépend pas du degré de notre peur mais du danger réel et de notre exposition à ce risque.
- Quand on a peur, on voit le monde autrement....donc ne jamais prendre de décisions tant que la peur n'est pas évacuée...



5° L'INSTINCT DE LA TAILLE

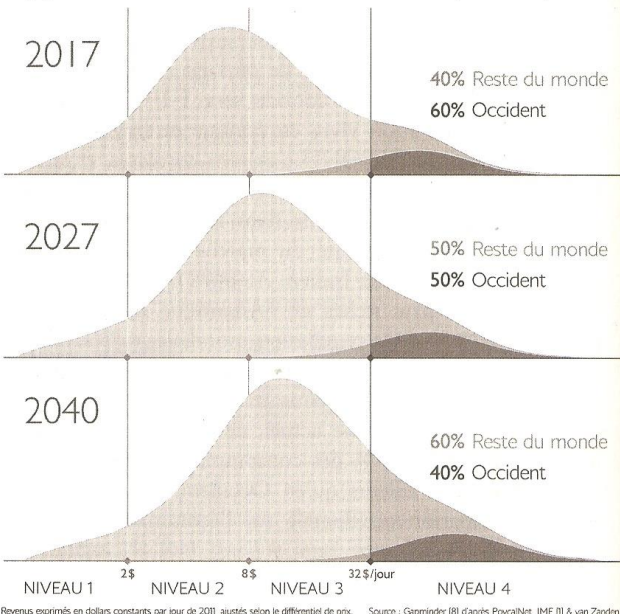
SOURCES DE L'ÉNERGIE DANS LE MONDE, 2016

Consommation énergétique mondiale en 100 térawatts-heures (TWh)



BIENTÔT, LA PLUPART DES GENS DU NIVEAU 4 NE SERONT PAS DES OCCIDENTAUX

La population mondiale divisée entre Occident et reste du monde, distribution par revenus.



- La vérité des faits, c'est.....
 - Reconnaître quand un chiffre isolé à l'air impressionnant. Et pour contrôler cet instinct de la taille
 - Remettez les choses en proportion
- Comparez les chiffres surtout lorsqu'ils sont gros...comparez les, divisez les..
- Loi des 80/20 ...si on a une longue liste, prenez en compte les plus gros en priorité et on verra pour les autres après...
- Divisez, comparez (pays , personnes..)



6° L'INSTINCT DE LA GENERALISATION

- La vérité des faits, c'est.....
 - Reconnaître quand une catégorie est utilisée comme une explication
 - Interrogez vis catégories...
 - Cherchez les différences à l'intérieur des groupes
 - Cherchez les similitudes entre les groupes
 - Cherchez les différences entre les groupes: *ce qui vaut pour un groupe vaut pour les autres...NON*
 - Méfiez vous de la majorité.....*plus de la moitié...c'est 51% ou c'est 99%?*
 - Méfiez vous des exemples frappants *une image qui n'est qu'une exception peut être très marquante*
 - Ne partez pas du principe que les gens sont des imbéciles? *Quand quelque chose semble étrange, soyez curieux et humbles...et si c'était une solution astucieuse?*



7° L'INSTINCT DE LA DESTINEE

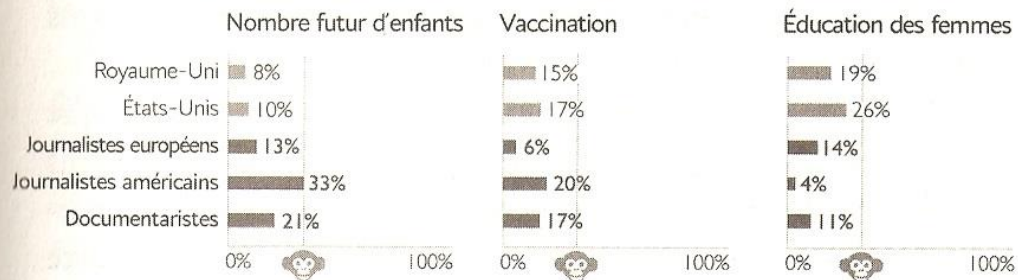
- La vérité des faits, c'est.....
 - Reconnaître que la majorité des choses (gens, pays, religions ou cultures) semblent fixes seulement car elles changent lentement
 - **Un changement lent reste un changement...**
 - Notez les améliorations graduelles : *3% pendant 30 ans = doublement du phénomène.*
 - Mettez à jour vos connaissances: *certaines connaissances sont très vite périmées*
 - Parlez en avec Grand-papa: *si tu veux savoir si tes valeurs ont changé, demande à pépé...*
 - Recueillez des exemples de changement culturel : *la culture d'aujourd'hui est différente de celle d'hier....et de celle de demain...*



8° L'INSTINCT DE LA PERSPECTIVE UNIQUE

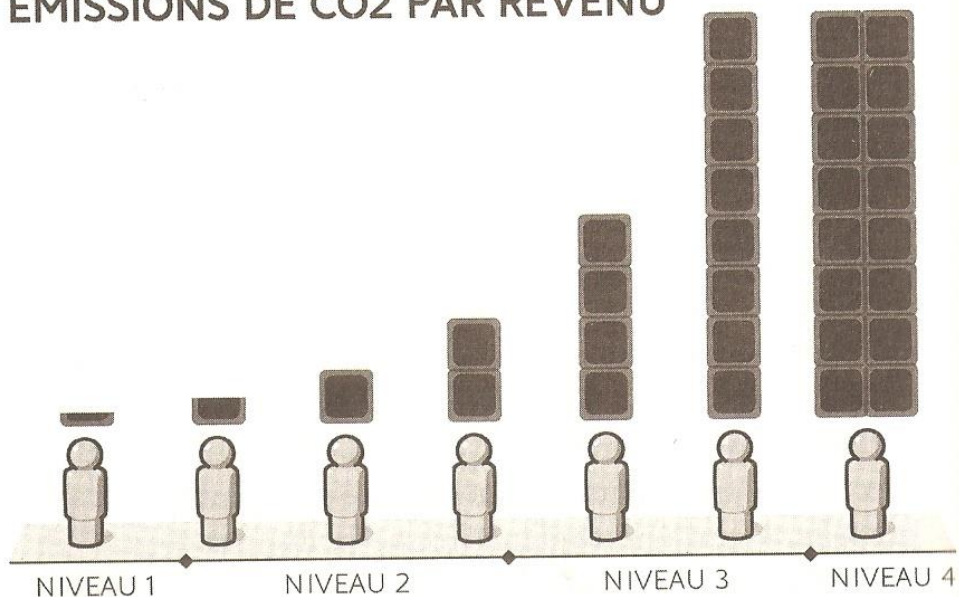
- La vérité des faits, c'est.....
 - Reconnaître qu'une perspective unique peut limiter l'imagination mais pour contrôler cet instinct...
 - Munissez vous d'une boîte à outils, pas d'un marteau...
 - Mettez vos idées à l'épreuve *et arrêtez d'accumuler des exemples qui vont à l'encontre de vos idées*
 - Expertise limitée *ailliez conscience de la limite de vos connaissances et de celles de votre interlocuteur*
 - Marteau et clous: *si on sait utiliser un outil on veut l'utiliser tout le temps et n'importe comment et où...*
 - Des chiffres...mais seulement des chiffres....*on ne peut pas comprendre le monde sans chiffres...mais ils ne suffisent pas...*
 - Méfiez vous des idées simples et des solutions simples *qui permettent de justifier n'importe quoi,*

LES JOURNALISTES ET LES DOCUMENTARISTES NE BATTENT PAS LES CHIMPANZÉS



Sources : Ipsos-MORI [1], Novus [1] & Gapminder [27]

ÉMISSIONS DE CO2 PAR REVENU



Source : Gapminder [51], d'après CDIAC

9° L'INSTINCT DU BLÂME

- La vérité des faits, c'est.....
 - Reconnaître qu'on a affaire à un bouc émissaire, et donc résister à cela c'est..
 - Résister à la recherche du bouc émissaire...
- Cherchez les causes, pas les méchants: *des chose négatives peuvent arriver sans qu'il y ait eu intention de nuire, allez aux causes....*
- Cherchez des systèmes, pas des héros: *quand quelqu'un prétend être à l'origine d'une chose positive, méfiez vous, n'est ce pas simplement lié à l'évolution des systèmes...*



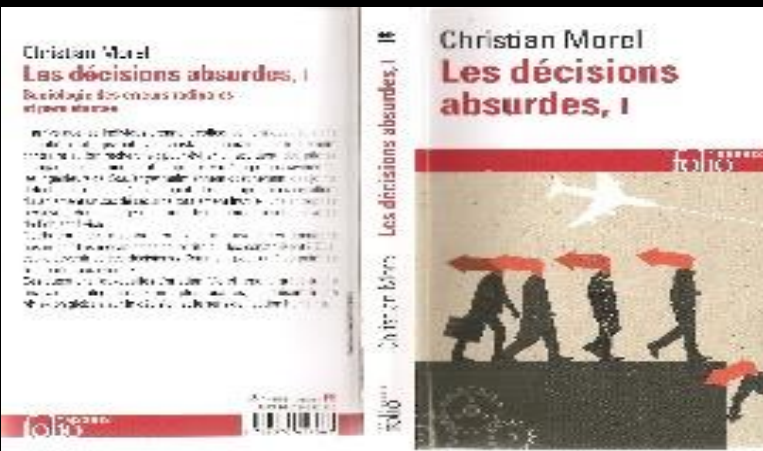
10° L'INSTINCT DE L'URGENCE

- La vérité des faits, c'est.....
 - Reconnaître les moments où une décision a l'air urgente...pour le contrôler
 - **Procédez par petits pas...**
 - RESPIREZ méfiez vous lorsqu'on vous demande de décider très très vite
 - INSISTEZ SUR LES DONNES méfiez vous des données qui semblent pertinente mais non fiables ou l'inverse Fiables + Pertinentes
 - MEFIEZ VOUS DES DISEURS DE BONNE AVENTURE toute prévision est incertaine, donc méfiance vis-à-vis des prévisions trop certaines, envisagez l'ensemble des scénarios possibles..
 - CINQ RISQUES:
 - Pandémie mondiale
 - Effondrement financier
 - Troisième guerre mondiale
 - Changement climatique
 - Extrême pauvreté

FIN DE CETTE PREMIERE PARTIE...

LES DÉCISIONS ABSURDES I

- Plusieurs mécanismes cognitifs, collectifs et téléologiques peuvent conduire les hommes à produire non seulement des décisions médiocres mais aussi dénuées de sens. Or pour comprendre pourquoi nos décisions sont absurdes il convient de comprendre les explications notamment cognitives et téléologiques.



Tome 1 : Les décisions absurdes I

1° Des décisions absurdes : Processus et solutions. Des accidents et des échecs

2° L'intelligence des décisions absurdes :

Les sentiers de l'erreur radicale

La nature du bricolage cognitif

3° Œuvre collective

Le manager, l'expert et le candide

L'étalement des erreurs : auto expertise, difficile traduction, impossible imixtion

Les pièges de la coordination : imprécision et silence, pièges de la coordination structurée

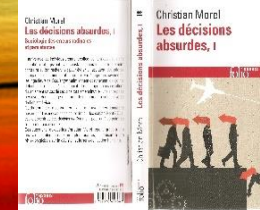
Absurdité consensuelle et absurdité conflictuelle

4° La perte de sens :

De la roue de Deming à la roue de la perte de sens

Les quatre processus de la perte de sens.

- **L'indispensable explication cognitive :**
- Lorsqu'on est face à une **erreur radicale et persistante**, on peut suspecter les erreurs de raisonnement (biais cognitifs). Certains sont rudimentaires (erreurs de symétrie, de probabilité et de météo.).
- Mais parfois notre rationalité est très limitée car l'erreur va bien au-delà de la simple difficulté à prendre en compte tous les éléments d'un problème. Ces biais déclenchent des décisions absurdes mais les alimentent sur le long terme car il est difficile de sortir d'un piège mental.
- Mais les acteurs ne les perçoivent pas, n'en parlent pas car le principe d'une erreur de raisonnement est d'être inconsciente. Attention toutes les erreurs radicales ne correspondent heureusement à des biais cognitifs.



LES DÉCISIONS ABSURDES I

- **L'indispensable explication collective : 1/3**
- Chaque erreur collective radicale et persistante, fait intervenir une combinaison de :
 - Trois rôles : manager, expert et candide
 - Cinq actions : produire, demander, suivre, être absent et s'opposer

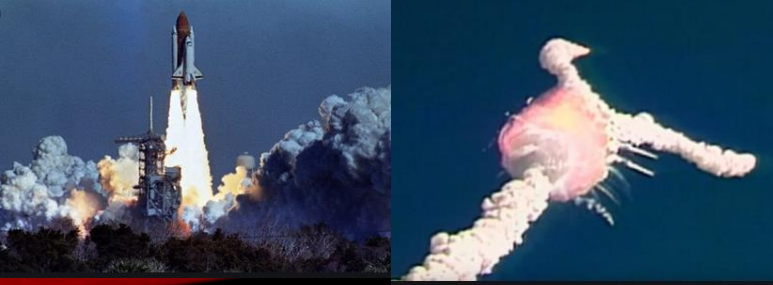
Tableau V

Application des différents modèles de décisions absurdes

Modèle de production et de consolidation collectives de l'erreur radicale persistante	Manager	Expert	Candide	Exemples
Modèle hiérarchique autonome	Producteur	Absent	Opposant ou absent	Création et maintien du système aberrant de régulation de la Bourse de Londres (système privé financé par les contribuables)
Modèle hiérarchique autonome accepté	Producteur	Opposant	Suiveur	Décision des autorités sanitaires françaises d'appliquer à compter de 2001 le dépistage génomique viral (DGV) à un coût exorbitant
Modèle hiérarchique validé	Producteur	Suiveur	Absent	Accident de Tenerife (les pilotes ont suivi les décisions du commandant de bord)
Modèle hiérarchique démuni	Producteur	Absent : il ne connaît pas	Absent	Non-sélection des donneurs de sang avant 1983 (la cause et la transmission de la maladie n'étaient pas connues)
Modèle technique autonome	Absent ou opposant	Producteur	Absent	Non-sélection des donneurs de sang entre 1983 et 1985 en France (non-application de la circulaire par les centres de transfusion)
Modèle technique validé	Suiveur	Producteur	Absent	Erreur répétée de marketing : le bureau d'études persiste à concevoir des produits qui ne plaisent pas, et le management valide cette politique
Modèle technique plébiscité	Demandeur	Producteur	Demandeur	Décision illusoire de gagner la guerre en détruisant les forces ennemies par bombardement, sans envoyer de troupes au sol et sans toucher de cible civile (première partie de la guerre au Kosovo)
Modèle technique démagogique	Suiveur	Producteur	Demandeur	Prescription répandue de tranquillisants dans certains pays (patients demandeurs, médecins prescripteurs, responsables de la santé publique)
Modèle décentralisé	Suiveur	Absent	Producteur	Conduite de la centrale de Tchernobyl qui a provoqué l'accident
Modèle décentralisé validé	Suiveur	Suiveur	Producteur	Maintenance du téléphérique du pic de Bure qui a conduit à la chute de la cabine (les opérateurs avaient enlevé durablement le frein de secours, acte validé par l'organisme de contrôle)
Modèle technocratique	Producteur ou suiveur	Producteur ou suiveur	Opposant	Réforme publique fondée sur une erreur radicale de compréhension de l'attitude des administrés

qui aboutissent à une bonne dizaine de modèles.

Chaque modèle possède ses propres caractéristiques, avec une contribution à une erreur collective allant de l'**opposition molle** (validation) à une **opposition franche**.



LES DÉCISIONS ABSURDES I

- **L'indispensable explication collective : 3/3**

- Deux navires peuvent se heurter car les deux ont choisi des trajectoires aberrantes (métamodèle mou de l'erreur collective) ou parce que l'un d'entre eux a refusé la trajectoire aberrante de l'autre (métamodèle dur de l'erreur collective).
- Pour la navette Challenger, le métamodèle mou des années de douceur climatique en Floride....métamodèle dur de la soirée glaciale..
- Un **devenir** du **métamodèle dur** est de se **transformer** en **mou** notamment en attribuant une **solution absurde** à une **valeur attrape tout** qui met d'accord tout le monde
- Les **erreurs collectives** sont **étanches** aux **agressions extérieures** car sous soutenues par des **auto expertises**, la difficile traduction d'une erreur, l'impossible immixtion, l'absence ou l'atténuation des signaux d'alerte dans les instances de coordination.
 - Les passagers qui s'étaient rendu compte de l'erreur du pilote en voyant le réacteur en feu, n'ont pas été voir le pilote (**impossible immixtion**), les ingénieurs de Thiokol n'ont pas su exprimer de façon pédagogique et professionnelle leur intuition qu'il ne fallait pas lancer Challenger alors qu'un graphique simple et convainquant était réalisable (**difficile traduction**)...
- La **division du travail** conduit les individus à décider en **négligeant** des dimensions en **dehors** de leur champ de **compétences**, donc ils ne décident pas. La division du travail conduit donc à des décisions absurdes.

Immixtion: quand on s'incruste dans un débat ou autre alors qu'on n'a aucune validité pour le faire



LES DÉCISIONS ABSURDES I

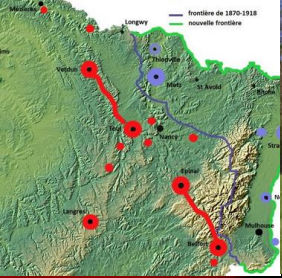
- **L'indispensable explication téléologique : 1/2**
- Une décision, action ou solution peuvent être affectées par une perte de sens à travers quatre mécanismes :
 - des objectifs incertains,
 - l'**action** prise comme **but** en tant que tel,
 - l'absence de **contrôle** de **conformité** à l'objectif
 - l'**affectation** de la **solution** à une **finalité** quelconque (vitrine attrape tout ou but de récupération).
- La définition de l'erreur est de viser un but et de la manquer :
- Construire un pont pour traverser une rivière...effondrement
- Mais si le but est inconnu, invérifiable ou aléatoire, il ne peut pas s'agit d'une erreur !
 - *Lorsque le colonel Nicholson fait construire le pont de la rivière Kwai, il n'avait pas d'objectif clair ; le problème n'est donc plus l'erreur mais la perte de sens.*
- La **perte de sens** peut être considérée comme une **exploration transitoire des objectifs** avec des buts temporairement incertains.
- Mais la **perte de sens** va au-delà : on **construit** parfois des **objets dénués de sens** et lorsqu'on se trouve devant une solution absurde, on examine les quatre mécanismes de perte de sens susceptible de l'expliquer...ce n'est qu'après qu'on peut supposer que les individus étaient dans un processus d'exploration de l'objectif ou ne faisaient que servir leurs intérêts.

Téléologique: s'intéresse aux moyens en relation avec leur fin



LES DÉCISIONS ABSURDES I

- **L'indispensable explication téléologique : 2/2**
- On peut distinguer:
 - une **rationalité analytique** et **déductive** de type scientifique,
 - une **rationalité limitée** au niveau supérieur composée de schémas élémentaires sources de dérapages vers l'absurde.
- **La méthode heuristique est une mauvaise méthode pour prouver, mais une bonne méthode pour découvrir** (Daniel Raynaud)
- Si on pousse ce raisonnement, toutes les décisions sont des inventions et sont donc des paris absurdes. Les décisions absurdes peuvent donc être elles aussi conçues comme des dérapages inévitables de la rationalité humaine caractérisée par l'obligation d'inventer. Devant l'**indétermination**, notre **cerveau** d'humain ne peut qu'**innover** donc il peut lui arriver d'être absurde.
 - Exemple du tri réacteur DC10 : réacteur central casse et les trois circuits de contrôle redondants aussi, normalement sans espoir, et pourtant aidé d'un autre pilote voyageur, en dosant la puissance des deux moteurs restant....cercles pour descendre....(185 personnes sauvées sur les 296, car une aile avait heurté le sol).
- L'**indétermination** peut donc conduire par la **rationalité** humaine soit à l'innovation soit à l'absurde.



LES DÉCISIONS ABSURDES I

- **Décisions politiques, composites et intersubjectives : 1/2**
- Les **décisions politiques** recherchent la **mobilisation collective**. Ce qui est cherché n'est pas la ~~bonne solution~~ mais l'**adhésion**. Ces décisions sont potentiellement absurdes car on ne peut tout faire au nom de la mobilisation (ligne Maginot) : soutien passionnel qui ne pousse pas à concevoir une réponse objective.
- Les **décisions composites** sont des décisions prises dans des contextes de **division du travail**. La combinaison de bonnes décisions d'expert peut être désastreuse.
 - Par exemple dans le cas de la navette Challenger, les managers ou experts réticents au lancement ne se sont pas exprimés car ne s'estimaient pas compétents sur l'importance de la météo ; les spécialistes des joints avaient l'intime conviction qu'ils ne tiendraient pas, mais ont considéré que les spécialistes devaient leur en fournir la preuve.
- Les **décisions intersubjectives** sont celles où les **acteurs** se mettent **d'accord** sur un **raisonnement** même si celui-ci n'a **pas de sens** pour un observateur extérieur.



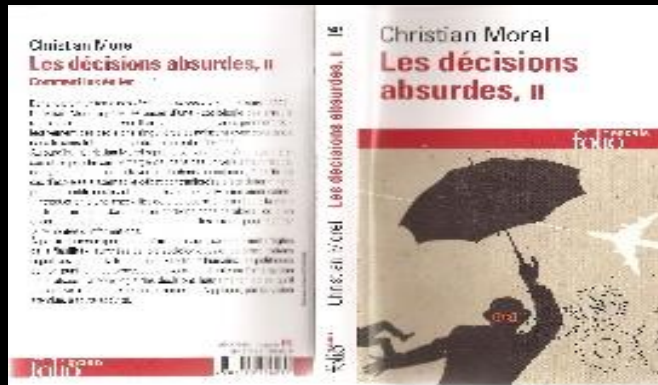
LES DÉCISIONS ABSURDES I

- **Décisions politiques, composites et intersubjectives : 2/2**

- Exemple d'un sas de parking monté à l'envers (accord unanime pour appliquer un raisonnement de symétrie bilatérale) ou de la panne de carburant dans un avion (décision du pilote et copilote de retarder l'atterrissage)
- En même temps que l'**homme** acquière par la **force collective**, l'**intelligence**, il acquière aussi une **capacité à l'absurde**.
 - *On n'imagine pas une meute de loups se mettre tacitement d'accord pour entreprendre une action dont aucun n'a envie.*
- Claude Michaud et Jean-Claude Thoenig, sur les systèmes cognitifs en entreprise : les **organisations ne peuvent fonctionner** que si les **acteurs** peuvent **anticiper mutuellement leurs attitudes** et leurs **décisions**. Cette anticipation est liée au fait qu'ils fonctionnent dans un **corridor d'action** avec une connaissance commune. Mais ce dialogue d'une organisation efficace peut aussi le conduire aux **décisions absurdes**.



LES DÉCISIONS ABSURDES II



Tome 2 : Les décisions absurdes II

1° Des décisions absurdes aux décisions fiables

Le débat dans la marine nucléaire
Au cœur du bloc opératoire
Risque d'avalanche, expertise et machinisme
Le théâtre du Splendid et autres laboratoires

2° Les métarègles de la fiabilité

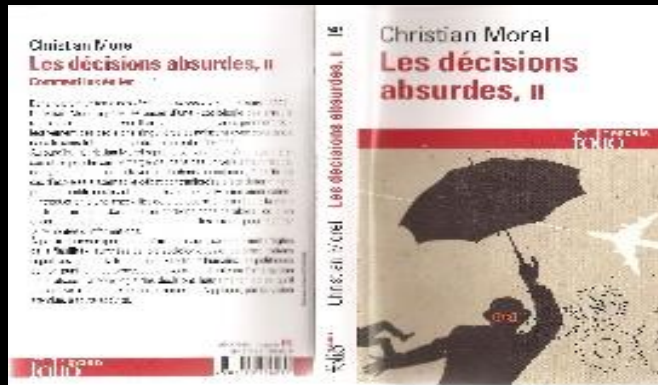
Intelligence collective et fiabilité
Les politiques de non punition des erreurs.
Dire, connaître, comprendre.
Les dynamiques de la rationalité
L'économie de la fiabilité

3° La lutte contre les décisions absurdes : une contre-culture.

- Les **métarègles de la fiabilité** sont le fruit de lois sociologiques et cognitives. Les systèmes de décision sont loin de respecter ces principes. Voici un bref rappel des métarègles :
- Dans un grand nombre de situations, notamment à des moments critiques,
 - le pouvoir de décision se déplace vers ceux qui savent et qui sont proches de opérations.
 - La décision collégiale est alors privilégiée par rapport à la décision hiérarchique ;
 - les subordonnés ont le devoir de corriger le détenteur de l'autorité si nécessaire.
 - Le rôle clé du chef est de définir et expliquer la mission générale, l'esprit dans lequel l'action doit être poursuivie. Il intervient aussi dans l'apport des ressources.
-
- Le débat contradictoire fait partie intégrante des prises de décision. Il peut prendre des formes diverses : procédure d'avocat du diable, examen d'une contre-proposition minoritaire, attitude interrogative, recueil des avis des candidats. Le débat contradictoire ne vient pas naturellement, il est organisé, doté de moyens et très formalisé.



LES DÉCISIONS ABSURDES II



Tome 2 : Les décisions absurdes II

1° Des décisions absurdes aux décisions fiables

Le débat dans la marine nucléaire
Au cœur du bloc opératoire
Risque d'avalanche, expertise et machinisme
Le théâtre du Splendid et autres laboratoires

2° Les métarègles de la fiabilité

Intelligence collective et fiabilité
Les politiques de non punition des erreurs.
Dire, connaître, comprendre.
Les dynamiques de la rationalité
L'économie de la fiabilité

3° La lutte contre les décisions absurdes : une contre-culture.

- Le consensus est recherché mais son authentification est vérifiée. Un **consensus recherché** n'est pas obligatoirement bon ; il peut même être médiocre. Il faut être vigilants aux **faux consensus**.
-
- Les individus s'informent mutuellement en permanence de façon croisée et redondante. Ils effectuent des briefings et des débriefings, se contrôlant de façon croisée. Cette interaction est éducative, entretenue par des mécanismes de socialisation.



LES DÉCISIONS ABSURDES II

- Les **risques de dysfonctionnement** liés aux **interstices** font partie de la **conscience collective**, quelle que soit leur nature : filiation, alliance, séparation des fonctions ou géographiques, mutualisation, externalisation. Il faut intégrer les coûts des interstices mais ne pas les multiplier à l'infini. La transversalité n'est pas assurée uniquement par des processus de communication mais aussi d'intégration.
-
- Le **principe de non punition des erreurs**, précurseurs d'accidents, d'événements indésirables, accidents est appliquée afin de **favoriser la remontée des informations** sur les **causes profondes**. Seule la faute intentionnelle à but personnel est sanctionnée. La connaissance des mécanismes ayant conduit à l'erreur est seule recherchée afin d'éviter d'autres événements indésirables. La justice pénale respecte ce principe.
-
- La **fiabilité** ne peut être obtenue sans des **règles** (procédures, standards, consignes, pratiques professionnelles) **mais les écarts aux règles sont inévitables** compte tenu de l'**indétermination** et du **caractère évolutif** des situations. La contradiction entre le respect des règles et les écarts inévitables est résolue par la **dissimulation des écarts** qui tranche sur ces écarts (débriefting). Cela se traduit par une rigueur jurisprudentielle (évolution de la règle, nouvelle règle, écarts admis ou refusés)



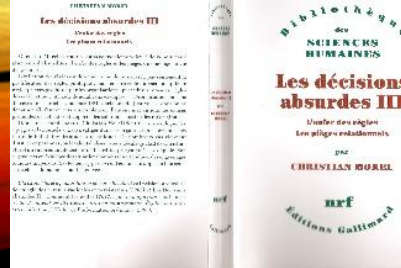
LES DÉCISIONS ABSURDES II

- La **rigueur jurisprudentielle** ajoutée à la **non punition** des erreurs forment la culture juste (qui doit être un minimum formalisée)
- Les **communications** sont sécurisées par des répétitions, standardisations, confirmations, explicitations verbales et visuelles. Une caractéristique de ce **renforcement** est qu'il est **parcimonieux** afin de **ne pas noyer sa force et sa visibilité dans du bruit**. Mais cela ne veut pas dire simplification des messages. L'**explicitation** peut **augmenter la taille des messages**.
-
- Les **événements indésirables** et positifs sont **analysés** et **diffusés** en mettant le focus sur les aspects humains, les mécanismes systémiques, les retours d'expérience significatifs de façon à ce qu'ils aient un contenu pédagogique.
-
- Les **individus** sont **formés** aux **mécanismes cognitifs** et **sociologiques** qui entravent ou facilitent les prises de décision ainsi que les processus organisationnels environnement. (formation pratique et théorique aux facteurs humains)
-
- Tout **projet de réduction de l'investissement en fiabilité** est analysé en tenant compte de l'augmentation éventuelle du **cout de la non fiabilité**.



LES DÉCISIONS ABSURDES II

- **La contre-culture de la fiabilité**
- En 1^{er} lieu, ces métarègles vont à l'encontre de la pensée habituelle en matière de décision et d'organisation (doctrine classique du management, croyances ordinaires du grand public, pensée politique). Notre **culture** est centrée sur le **rôle des chefs** et la **valorisation du consensus**, alors que les fondamentaux de la fiabilité mettent l'accent sur la **collégialité** et les **dangers des faux consensus**.
- Notre culture favorise la **communication d'innombrables schémas** alors que la **fiabilité** implique la **mise en relief de messages essentiels**.
- Notre culture repose sur le **principe de précaution**, la possibilité du risque zéro, la **foi** dans la **raison** alors que la **fiabilité** articule les **solutions imparfaites** et **astucieuses**...
- Ces métarègles de la fiabilité définissent des **processus**, non des organisations. Et donc **ce qu'il faut changer** ce ne sont pas ~~boîtes~~ mais les **processus**. Les lieux (gisements) d'idées sont parfois les plus autoritaires (militaires)
-
- Enfin ces métarègles, mettent en cause les **pratiques de la certification**. (Procédure par laquelle une organisation est déclarée conforme à un référentiel). Cette procédure peut prendre différents noms : évaluation, notation, qualification...Mais elle **n'évalue que la forme** d'une **action**. Une organisation peut être certifiée mais pas fiable.



LES DÉCISIONS ABSURDES III

Tome 3 : Les décisions absurdes III

1° L'enfer des règles :

Le constat, les causes profondes, les solutions

2° Les pièges relationnels :

Les nouvelles tours de Babel

Les difficultés de la culture juste

La cohésion : un potentiel oublié

La dynamique de groupe revisitée

Repenser les règles et éviter les pièges.

Ne pas se jeter de la balançoire

Interdit aux animaux

Une personne par assise

Ne pas se suspendre aux arbres

Ne pas vriller les chaînes

Interdit aux enfants de moins de 7 ans

Interdit aux personnes de plus de 14 ans

Ne pas traverser ou stationner dans la zone de balancement
et de réception de chaque balançoire

Ne pas se mettre debout ou accroupi sur les assises des balan-
çoires

Les utilisateurs sont sous la surveillance et la responsabilité
des personnes adultes accompagnatrices

Le jeu de mots dans l'intitulé de cette animation, « Défense de jouer », trouvait un sens involontairement ironique. Peut-être aurait-il été plus simple d'afficher : « Ceci n'est pas une balançoire. » Mais ce n'aurait pas été plus surréaliste...

• Tome 3 :

Les décisions absurdes III

- Dans ce 3^{ème} tome, l'auteur envisage deux gisements nouveaux d'absurdité :

- l'**enfer des règles** et les pièges que menace la vie en groupe. L'inflation des règles est devenue un boulet universel tant dans les règles publiques que privées.
- Les **pièges relationnels** sont eux aussi trop souvent négligés.



LES DÉCISIONS ABSURDES

- **L'enfer des règles** : les publications se focalisent trop souvent sur une petite fraction du problème :
 - Elles se concentrent sur l'**inflation des règles** et ne mettent pas suffisamment en cause leur **qualité même**.
 - Elle se **contentent** de citer les **règles publiques** et ignorent que les organisations non étatiques produisent aussi des règles aussi innombrables que défectueuses.
 - Elles **excluent les normes** de certification, les procédures techniques, directives, préconisation.
 - Elles voient dans l'enfer des règles un **mal français** alors qu'il est **universel**.
 - Elles abordent rarement la question des remèdes et se contentent de commander une meilleure conception des règles.



LES DÉCISIONS ABSURDES

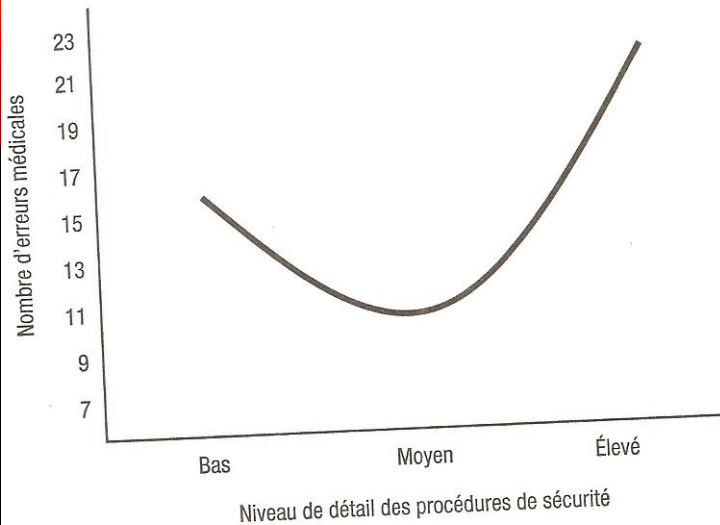
- **La bête noire des relations humaines :**
- A force de diriger l'attention vers les **grands ressorts systémiques**, les **formes globales d'organisation**, les rapports au pouvoir, on néglige les **relations humaines** de terrain.
- Les groupes libérés sont considérés comme uniformes, standardisés ; on ne regarde que leur positionnement par rapport à l'extérieur (chefs d'entreprise, fournisseurs). Alors que c'est à l'**intérieur** qu'il est important d'**observer ce qui se passe** : prise de décisions, conflits.
- Il ne suffit pas de créer une instance mais d'en voir son fonctionnement, donc bien s'intéresser aux mode de fonctionnement : langage, niveau de verbalisation, absence de punition...



LES DÉCISIONS ABSURDES

- **L'incertitude, une donnée incontournable :**
- Tout est de plus en plus automatisé (métro, appareils.), avec en parallèle nombre de procédures de plus en plus important ?
- *Différents exemplesdiapositive suivante...*
- Ces exemples concernent des métiers à risque, mais l'incertitude est aussi élevée dans tous les métiers. Nécessaire d'établir des règles donnant le priorité à la compétence augmentée, aux règles parcimonieuse et de qualité..
- Il est impossible de prévoir chacune des situations Etre **formés** à l'**imprévisible**.

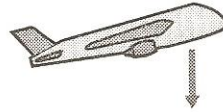
Nombre d'erreurs médicales en fonction du niveau de détail des procédures de sécurité



Erreurs dans les organisations hautement fiables et erreurs judiciaires

	Erreurs dans les organisations hautement fiables	Erreurs judiciaires
Acceptation de la suspicion d'erreur	Oui (le doute et la considération des signaux faibles sont encouragés)	Non (car autorité de la chose jugée)
Traitement de l'erreur	Exploration des processus défectueux, des causes profondes	Attente d'un fait nouveau aléatoire
Non-punition des erreurs	Oui, pour favoriser la révélation des causes profondes	Oui, principalement par corporatisme
Retours d'expérience	Oui	Non

Exemple de règle inadaptée
Procédure dite « classique » de récupération du décrochage



Décrochage

Avion

- trop incliné vers le haut
- trop lent

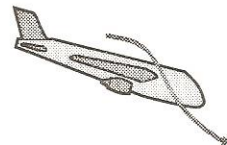


La procédure dite « classique » source de graves dysfonctionnements en vigueur jusqu'en 2011 :

- Augmenter la puissance moteurs
- Ne pas perdre d'altitude

Origine : obsession du décrochage à basse altitude et confiance excessive dans la puissance des moteurs

- Donc minimiser la perte d'altitude
- Donc éliminer l'inclinaison vers le bas
- Donc jouer uniquement sur la puissance



À partir de 2011 : annulation de la procédure dite « classique », remplacée par la nouvelle procédure fondée sur les principes de base de l'aérodynamique :

- Incliner l'avion vers le bas
- Reprendre de la vitesse
- Accepter une perte d'altitude

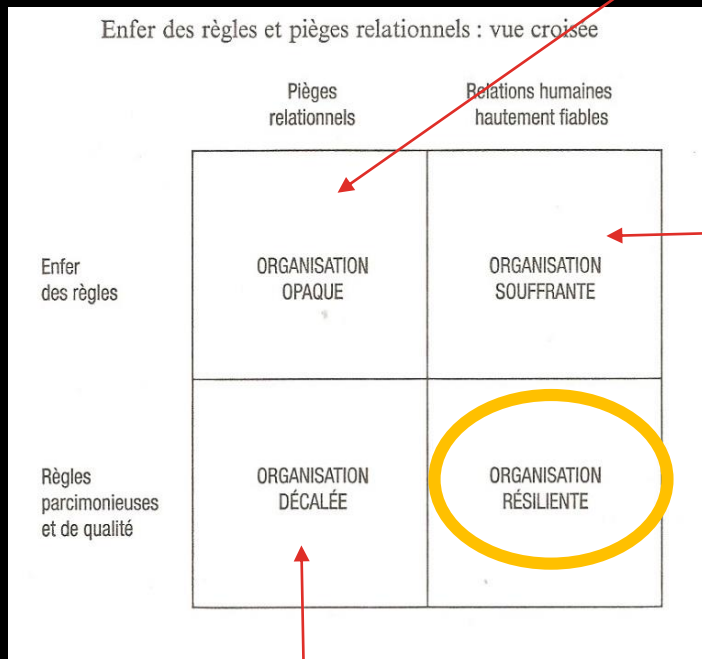
LES DÉCISIONS ABSURDES

Règle de température atmosphérique minimale à respecter pour le lancement d'une navette en 1986, selon différents responsables de la NASA et ses fournisseurs¹

	Température minimale en degrés Celsius ²
Selon Thiokol (fabricant des boosters)	12 °C
Selon la direction de projet propulsion de la NASA	4 °C
Selon Viton (producteur de caoutchouc)	- 4 °C
Selon des scientifiques consultants	- 2 °C
Selon la NASA globalement	- 1 °C



LES DÉCISIONS ABSURDES



- L'enfer des règles combiné à des relations humaines défectueuse conduit à une **organisation opaque** parce que les règles sont si nombreuses et mal conçues que les individus les contournent en inventant de nouvelles solutions. En raison des mauvaises relations humaines les transgressions et les inventions restent cachées ? ce type est fréquent et connu
-
- L'enfer des règles combiné à des relations humaines hautement fiables (collégialité, présence du contradictoire, immunité des erreurs, retours d'expériences...) produit une **organisation en souffrance**. Innombrables règles, déficientes. Il en résulte une souffrance pour le personnel. Celui ci veut améliorer l'organisation mais il est petit à petit brisé par les règles.
-
- Si l'enfer des règles disparaît pour des règles frugales et de qualité, mais que les relations humaines restent défectueuse **l'organisation est décalée**. Pas de carcan réglementaire et procédural, mais les relations humaines ne sont pas à la hauteur (management archaïque, culture autoritaire, absence de maîtrise du pluralisme linguistique)



Ça y est....j'ai
fini....vous pouvez
souffler.....et réagir....

LES DÉCISIONS ABSURDES

Enfer des règles et pièges relationnels : vue croisée

	Pièges relationnels	Relations humaines hautement fiables
Enfer des règles	ORGANISATION OPAQUE	ORGANISATION SOUFFRANTE
Règles parcimonieuses et de qualité	ORGANISATION DÉCALÉE	ORGANISATION RÉSILIENTE

- Enfin si l'on se trouve dans un contexte de **règles frugales** et de **qualité**, associé à des **relations humaines hautement fiables** on obtient une **ORGANISATION RESILIENTE** qui dispose de l'**autonomie** et de la **compétence** pour répondre à l'**indétermination** des situations mieux que ne le ferait un carcan réglementaire.



MERCI DE VOTRE ATTENTION

- En espérant ne pas trop avoir déformé les propos des auteurs
- En vous proposant maintenant de « digérer » ces propos
- En espérant avoir contribué à faire évoluer certaines idées **naïves** que nous avons tous sur les questions de la **formation** et de l'**éducation** au **développement durable**.... Vous aurez bien sûr facilement transposé ces questions aux changements climatiques, aux questions de biodiversité ou à d'autres changements actuels.....
- Pour consulter les précédents et prochains séminaires allez sur le site:
- <http://reunifedd.fr/index.php/espace-public/>

Didier Mulnet

Didier.mulnet@uca.fr

Président du RéUniFEDD

