



La pire erreur de management Ignorer les erreurs

Dr. Vincent Giolito, Lead Researcher
Baillet Latour Chair on Error Management - Solvay School of Management
Directeur de la chaire: Prof. Paul Verdin, Ph.D.
Société Royale d'Economie Politique de Belgique | Brussels, 29 Nov. 2018



*“Personne n’aime parler des
erreurs au board ou au comité
exécutif. Tout le monde préfère
parler des succès et des plans
pour arriver au succès.”*

Président, grande banque européenne

Définition traditionnelle (morale)

ULB

UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES

Erreur *n. f.*: Acte de se tromper, d'adopter ou d'exposer une opinion non conforme à la vérité, de tenir pour vrai ce qui est faux ;

État d'un esprit qui se trompe, qui prend le faux pour le vrai ;

Acte, comportement inconsidéré, maladroit, regrettable ; faute.

Dictionnaire Larousse





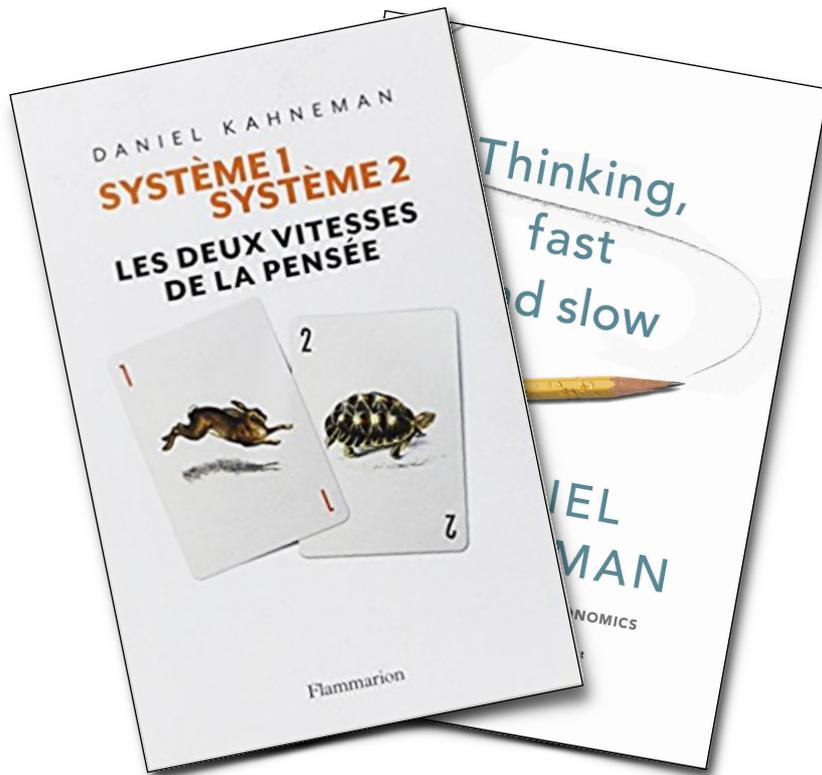
Définition de travail

Erreur: dans une organisation,
déviation involontaire
d'une règle pertinente,
qui peut conduire à un échec
de l'organisation.



*“We will give the British people
a referendum, with a very simple,
'in' or 'out' choice”*

David Cameron, UK Prime Minister
23 janvier 2013



Erreurs organisationnelles

WARNING

The following footage
may be disturbing



Définition issue de la recherche

Erreur organisationnelle:
déviation d'une organisation par
rapport à une règle pertinente,
pouvant conduire à un échec de
l'organisation, même si les
membres de l'organisation n'ont
pas fait d'erreur.

Culture

Systemes

Stratégie



Stratégie
+ Systèmes
+ Culture

= Performance

Désalignements

Culture

Systèmes

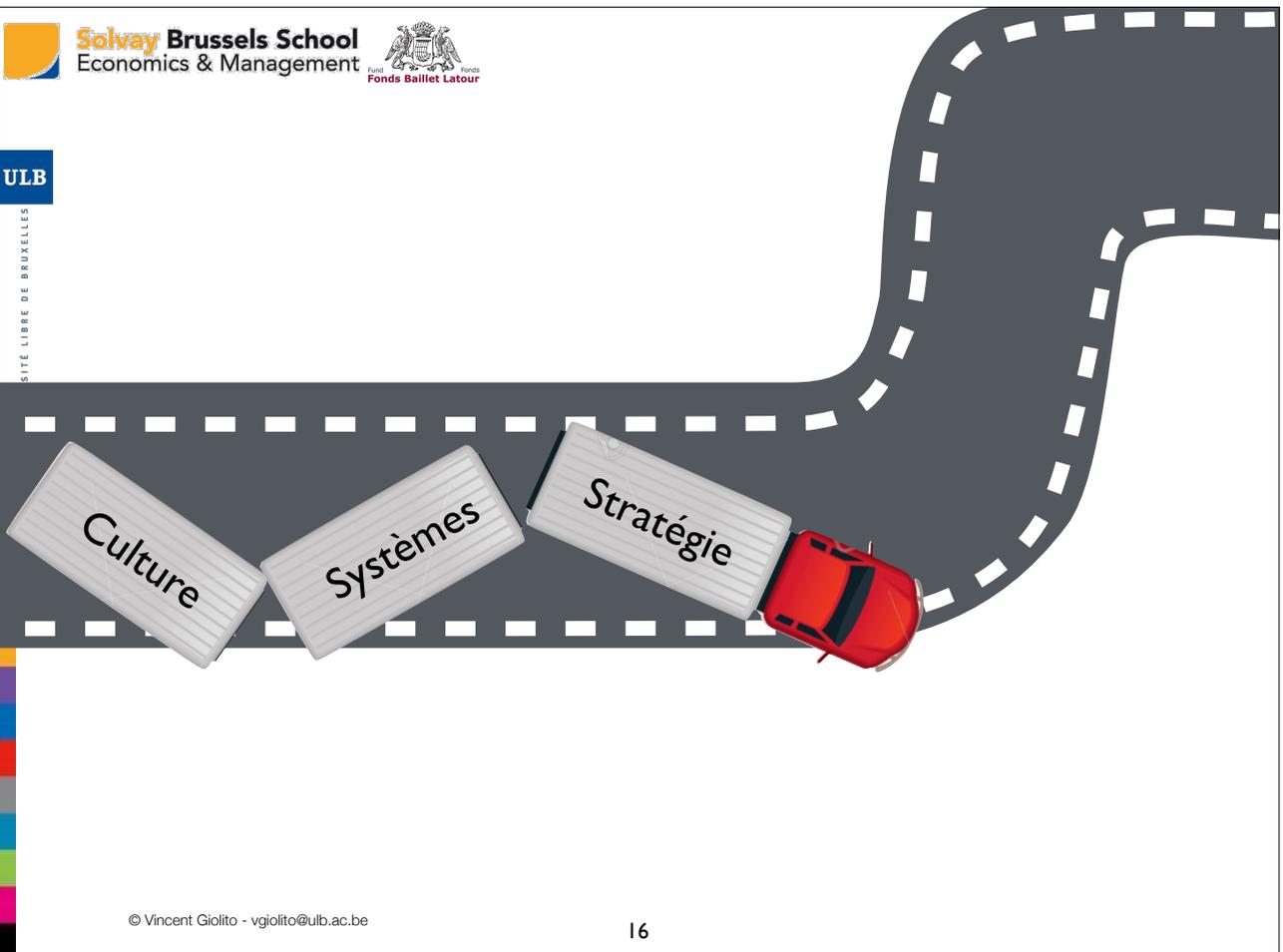
Stratégie





“Grâce à vos études, nous avons compris que notre fonctionnement nous conduit à faire des erreurs.”

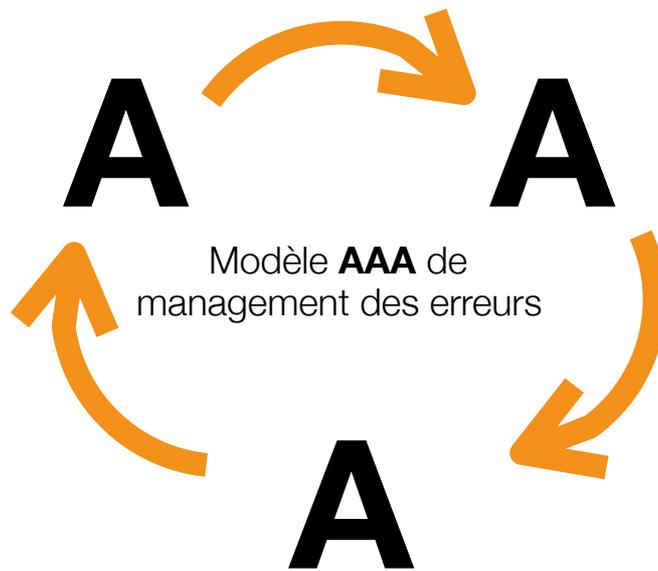
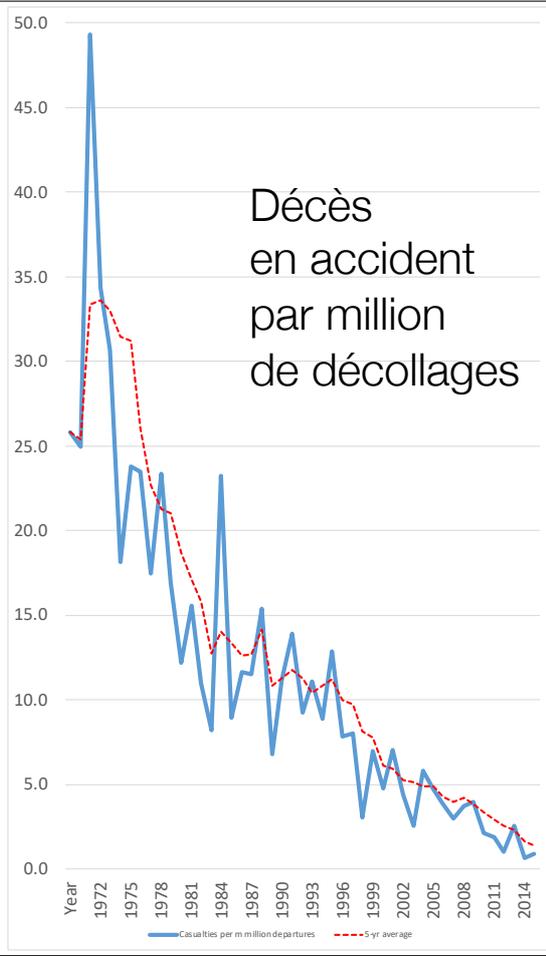
Division CEO, Fortune 50 company



Se libérer des erreurs

17







Apprécier les signes d'erreur

Modèle A
de manage
des erreurs

A

- Remarquer les écarts (pas seulement négatifs!)
- Clarifier les règles
- Projeter l'impact
- Imaginer le pire



Les signes d'erreur...



- Sont souvent (trop) positifs
- Arrivent en série...
- ... De l'intérieur *et* de l'extérieur
- Ne passent pas le test du miroir

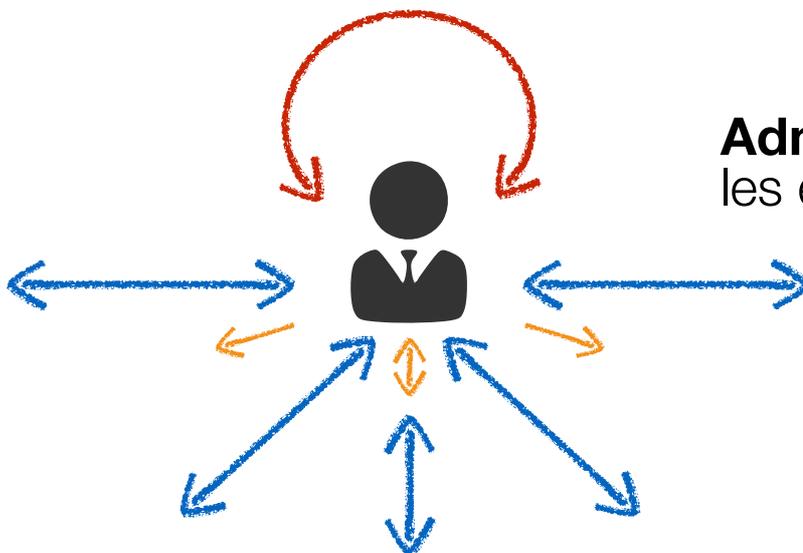


- Réaliser !
- Changer de narratif
- Partager
- Offrir des excuses
- Prendre un nouveau leadership

le modèle AAA
de management
des erreurs

Admettre
les erreurs

A



Admettre
les erreurs



“Toyota a grandi vite. Honnêtement, j’ai peur que notre rythme de croissance ait été trop rapide.”



Admettre les erreurs

- ▶ Raconter l’histoire
- ▶ Dramatiser
- ▶ Présenter des excuses

“Nous avons fait une erreur”



Apprécier les signes d’erreur

- Prendre des décisions
 - ▶ Défaire
 - ▶ Réparer
 - ▶ Transformer
- S’occuper des victimes
- Saisir les opportunités

Le modèle AAA de management des erreurs

Agir sur les erreurs

Admettre les erreurs



CEO manage
les erreurs
— 700 m€

CEO espère
que tout ira bien
— **7.5 €b**

Apprécier

Admettre

Modèle **AAA** du
Management des erreurs

Agir



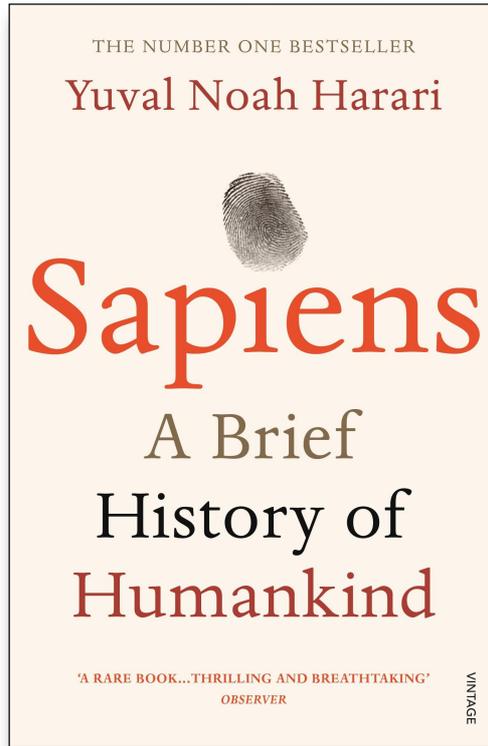
Un nouveau regard sur les erreurs



Définition scientifique

Erreur: la différence
entre une valeur observée
ou calculée, et la réalité ;
en statistique, la valeur réelle.

(Merriam-Webster dictionary)



En résumé

Stratégie
+ Systèmes
+ Culture

= Performance
± Erreur



En pratique

- Questions à poser:
Comment nous assurer...
- ... Que notre stratégie est la bonne?
- ... Que nos systèmes sont adéquats?
- ... Que la culture est alignée?
- **... Qu'est-ce que nous ne savons pas, et que nous devrions savoir?**



Merci

Dr. Vincent Giolito
vgiolito@ulb.ac.be — errormanagement.org