

# GUIDE DE SURVIE DU MANAGER



MANAGEMENT / LEADERSHIP

# GUIDE DE SURVIE DU MANAGER

Laurent  
COMBALBERT

Dimitri  
LINARDOS

Réussir dans la jungle  
de l'entreprise

2<sup>e</sup> édition

DUNOD

Visuel couverture : © Coloures-Pic/Fotolia

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077934-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire



<b>Introduction</b>	1
<b>Partie 1</b>	
<b>Le manager face à son travail</b>	7
Chapitre 1 ■ Prendre des décisions	9
Chapitre 2 ■ Savoir déléguer	21
Chapitre 3 ■ Anticiper et gérer les crises	33
Chapitre 4 ■ Négocier en situation complexe	47
Chapitre 5 ■ Protéger les informations sensibles	59
<b>Partie 2</b>	
<b>Le manager face à son équipe</b>	73
Chapitre 6 ■ Créer son équipe	75
Chapitre 7 ■ Prendre le pouvoir sur une équipe	87
Chapitre 8 ■ Développer son leadership	97

<b>Chapitre 9 ■ Susciter la cohésion d'équipe</b>	107
<b>Chapitre 10 ■ Savoir écouter efficacement</b>	119
<b>Chapitre 11 ■ Gérer les conflits interpersonnels</b>	127

### **Partie 3**

#### **Le manager face à lui-même** 137

<b>Chapitre 12 ■ Gérer les émotions</b>	139
---	-----

<b>Chapitre 13 ■ Gérer le stress</b>	149
--------------------------------------	-----

<b>Chapitre 14 ■ Faire son marketing personnel</b>	159
--	-----

<b>Chapitre 15 ■ Prendre des risques</b>	173
--	-----

### **Partie 4**

#### **Le manager face à son supérieur** 183

<b>Chapitre 16 ■ Communiquer ses messages efficacement</b>	185
--	-----

<b>Chapitre 17 ■ Maîtriser l'information</b>	197
--	-----

<b>Chapitre 18 ■ Manager son supérieur</b>	209
--	-----

### **Partie 5**

#### **Le manager face à ses pairs** 219

<b>Chapitre 19 ■ Agir en réseau</b>	221
-------------------------------------	-----

<b>Chapitre 20 ■ Gérer les personnalités difficiles</b>	233
---	-----

<b>Chapitre 21 ■ Piloter une réunion</b>	243
<b>Chapitre 22 ■ Protéger ses arrières</b>	255
<b>Partie 6</b>	
<b>Le manager face à l'avenir</b>	265
<b>Chapitre 23 ■ Gérer le temps</b>	267
<b>Chapitre 24 ■ Organiser un débriefing</b>	279
<b>Chapitre 25 ■ Transmettre son savoir</b>	289
<b>Conclusion</b>	299
<b>Bibliographie</b>	301





# Introduction



*« Le vrai génie réside dans l'aptitude à évaluer l'incertain,  
le hasardeux et les informations conflictuelles. »*

Sir Winston Churchill

« Qu'il est difficile de survivre dans la jungle de l'entreprise... » Quel manager n'a pas eu, à un moment ou à un autre de sa carrière, cette réflexion désespérée ? Il est révolu le temps où les codes et les rituels de l'entreprise étaient connus de tous et appliqués à la lettre, où la place de chacun étaient clairement définies et où les carrières étaient écrites longtemps à l'avance. Aujourd'hui, la complexité et le changement perpétuel font leur lit dans le monde du business, et les facteurs humains confinent parfois à l'irrationnel dès lors que les difficultés apparaissent ou que les conflits d'intérêts s'entrechoquent. Déboussolés, désorientés, désarmés face à tant d'instabilité, les managers et dirigeants se raccrochent comme ils peuvent à leurs certitudes et à leurs vieilles recettes, oubliant parfois les règles élémentaires du bon sens de la gestion des hommes et des affaires, risquant ainsi la disqualification au moindre faux pas ou à la première décision mal pesée.

Manager n'a jamais été aussi difficile : les chefs de projets, chefs de service et autres responsables d'équipes se trouvent confrontés aux mêmes exigences : atteindre des performances nouvelles avec des objectifs toujours plus ambitieux, en alliant capacité à recruter, à motiver, à travailler en équipe, tout cela au centre de conflits d'intérêts

internes et externes générant parfois des comportements irrationnels. Et les difficultés s'accroissent quand les changements incessants et l'incertitude se mêlent au jeu avec délectation : le *Journal du Management* a réalisé une enquête en ligne en 2003, démontrant que la majorité des managers estiment supporter un niveau de pression élevée lors de leur activité professionnelle, 36,3 % la qualifiant de « très élevée », et 15,2 % allant jusqu'à la considérer comme « trop élevée ». Ainsi, plus de la moitié des managers trouvent que la pression qu'ils subissent dans le cadre de leur fonction dépasse les limites du raisonnable. Les trois causes principales de cette pression sont tout d'abord les objectifs à atteindre (32,3 %), l'ambiance au sein de l'entreprise (27,6 %) et enfin le rythme de vie ainsi généré (20,2 %). À noter que parmi les causes restantes, les plus fréquemment citées sont le manque de reconnaissance, le manque flagrant d'équité et enfin le style de management du supérieur hiérarchique.

Ce mal de vivre du manager et ce besoin de penser avant tout à sa survie professionnelle avant d'envisager la mission de façon sereine sont dus au fait que l'environnement du manager est aujourd'hui considéré comme un milieu à risque. Cette perception est induite par les risques liés à l'environnement économique d'une part, et ceux liés à l'évolution des mentalités d'autre part :

***Les risques liés à l'environnement économique*** : performance, objectifs, incertitude.

- *La performance* tout d'abord : on demande au manager d'en faire toujours plus, sans pour autant lui donner les moyens en adéquation. Dès lors, c'est l'augmentation de son seuil de performance qui va lui permettre d'être dans les objectifs. Mais comme pour une Formule 1, la recherche de la performance absolue n'est pas viable sur le long terme et le manager finit par s'effondrer, accroissant ainsi le nombre de *burn-out* et de dépressions chez les cadres.
- *Les objectifs* ensuite : augmenter le niveau de performance est une chose, mais encore faut-il savoir dans quelle direction allonger le pas. Un rapide tour d'horizon des difficultés rencontrées par les

managers montre qu'un des problèmes les plus déstabilisants est le fait d'avoir des objectifs qui sont soit mal définis, soit changeants au fil des semaines, parfois concurrents entre deux services, voire même carrément impossible à atteindre pour une partie d'entre eux.

- *L'incertitude* enfin : rien n'est plus stressant pour le manager que la notion d'incertitude, car devoir affronter des situations pour lesquelles aucune anticipation n'a été faite et pour lesquelles aucune stratégie n'a été envisagée est difficilement concevable. Certains managers essaient de lutter en tentant de tout prévoir dans les moindres détails et ainsi annihiler la moindre trace d'incertitude. Philippe Bloch estime au contraire qu'« accepter l'incertitude n'est pas de la faiblesse mais une technique de management ». Dans son ouvrage sur le désordre, Georges Balandier considère que « les incertitudes et les complexités nouvelles conduisent progressivement à la découverte d'un monde dont l'ordre devient de moins en moins pensable dans les formes inadéquates qui ont été héritées ; la conscience de désordre s'intensifie et fait voir toute chose sous les aspects de la dispersion, de l'aléatoire et du peu de maîtrise. Le désordre contemporain est dans les têtes, et non pas seulement dans les situations auxquelles chacun se trouve confronté ».

Les chercheurs Philip Hodgson et Randall P. White démontrent dans leur publication *Relax, it's only uncertainty, lead the way when the way is changing* qu'accepter l'incertitude est la clé du management et du leadership de demain.

Suite à un projet de recherche mené par l'Executive Development Group, Elizabeth Mellon, directrice executive de Duke Corporate Education met en évidence l'importance de gérer l'incertitude en soulignant que dans les entreprises « les dirigeants de haut niveau présentent une grande aptitude à être à l'aise dans des situations inconfortables. Ils s'accrochent de l'ambiguïté et de l'incertitude que celles-ci apporte ».

**Les risques liés à l'évolution des mentalités** : le temps où l'on faisait carrière dans la même organisation est révolu, l'esprit « mercenaire » ayant remplacé l'esprit de « famille » liant le salarié à son entreprise.

Ce changement d'état d'esprit s'accompagne d'une perte flagrante de l'éthique personnelle et d'une disqualification des relations authentiques : la mauvaise foi est considérée comme un mode de management, suscitant stress et perte de confiance à tous les niveaux de la hiérarchie.

Une enquête de Korn Ferry International illustre cet esprit de compétition, pas toujours profitable. En effet, trois quarts des managers s'estiment capables de surpasser leur supérieur dans l'exercice de ses fonctions, et les deux tiers confessent vouloir à terme prendre sa place. De plus, le changement des mentalités des collaborateurs se trouve renforcé par le changement des mentalités des supérieurs, qui osent de moins en moins trancher objectivement les conflits et laissent s'installer un climat néfaste.

Cette recherche de management participatif et bienveillant pouvant parfois déborder soit sur un management consensuel, lisse et paralysant la prise de décision, soit sur un management consensuel, « verni » de circonstance forcé, quasi « autistique », dissimulant des prises de décisions unilatérales.

La structure de cet ouvrage, comme tout guide de survie qui se respecte, a deux vocations : la première, rappeler à tous les habitants de la planète Entreprise que leur monde n'est pas aussi tranquille qu'il y paraît, et que s'informer des pièges qui les attendent permet de ne pas y tomber. La seconde, fournir un document simple, concis, pouvant être consulté rapidement et constituer un rappel des règles et méthodes relatives à chaque étape complexe de l'activité du manager. La vocation de ce livre n'est pas d'être lu d'une seule traite. Le lecteur pourra, à sa guise, faire des allers-retours sur des points précis ou des chapitres particuliers. Aux vraies questions que se posent les chefs de projets et les managers, il essaye d'apporter de vraies réponses sans langue de bois. Chaque chapitre comporte une première partie présentant les aspects théoriques du thème. Il comporte ensuite un état des pièges et des dysfonctionnements liés à la thématique dans lesquels le manager pourrait tomber. Une autre partie est consacrée aux moyens que le manager peut développer pour améliorer sa capacité et son efficacité

par rapport au sujet. Enfin, un récapitulatif des choses à faire et ne pas faire et une check-list closent chaque chapitre.

Licencié en Droit et Criminologie, diplômé de l'École Nationale Supérieure des Officiers de Police, formé à la National Academy du Federal Bureau of Investigation, l'auteur a été Officier au sein d'un groupe d'intervention spécialisé dans la gestion des crises et la résolution de prises d'otages. De son expérience de commandement dans des contextes complexes et non-conventionnels, il a tiré des enseignements sur le management des hommes et des organisations. Ces enseignements l'ont amené à privilégier le respect des valeurs humaines, comme la confiance, la responsabilité, l'humilité et l'esprit d'équipe.

Diplômé de HEC Paris, ex-cadre de l'armée de terre, le co-auteur a servi comme officier dans une unité des forces spéciales avant de mettre son expérience au service de grands groupes comme directeur de filiale, gestionnaire de changement et directeur sûreté en contextes d'affaires volatiles et à haut risque.

Ce livre est donc simplement le fruit de l'expérience de managers évoluant dans le monde extraordinairement excitant et difficile des entreprises et des organisations humaines.

Toute ressemblance avec des faits ou des collaborateurs que vous auriez croisés dans votre entreprise ne serait pas du tout une coïncidence.



Partie 1

# Le manager face à son travail







# Chapitre 1

# Prendre des décisions

*« Pour prendre une décision, il faut toujours être un nombre impair et jamais plus de deux. »*

Anatole France

## Décider, un acte quotidien de management

Un manager qui ne sait pas prendre de décision n'a que peu de chance de voir sa carrière se développer comme il le souhaite. Entre l'indécis chronique qui regarde passer les trains mais ne les prend jamais, la girouette qui change d'avis comme de chemise et le « va-t-en-guerre » qui saute sur tout ce qui bouge et s'aperçoit après coup qu'il est allé trop vite, la gamme des modes de prise de décision est grande dans le monde des affaires et de l'entreprise.

La décision est un acte clé du processus de management des entreprises et des organisations : c'est la marque du pouvoir et l'apanage du chef. On reconnaît habituellement le manager efficace dans sa lucidité, dans sa capacité à prendre rapidement les bonnes décisions dans les situations parfois les plus complexes, au courage dont

il sait faire preuve devant des choix engageants et difficiles. Or, ces aptitudes ne sont pas innées et se travaillent au quotidien, dès lors que l'on sait se prémunir des pièges généralement observés et malheureusement souvent perpétués.

## La prise de décision

Prendre des décisions, c'est avant tout appliquer un processus simple, un cheminement intellectuel quasi universel mais dont toutes les étapes sont importantes si l'on souhaite ne pas se tromper. Sauter une marche, oublier l'un des éléments, et le risque est grand de ne pas décider juste.

- La première étape est la *détermination des objectifs prioritaires* : décider uniquement pour marquer son pouvoir ou passer à l'action ne sert à rien, encore faut-il que le choix fait ait un objectif utile à la bonne marche de l'organisation ou à la promotion de celui qui le réalise. Les objectifs prioritaires doivent directement découler des besoins/du besoin élémentaire(s) motivant toute action/décision, élément fondamental de toute décision et action.
- La deuxième étape est le *recueil des informations nécessaires* : être attentif, entendre tous les avis, capitaliser toutes les informations qui peuvent lui parvenir sont des facteurs clés de la réussite du manager. Encore faut-il pour cela savoir se mettre « en éveil » et à l'écoute de son environnement.
- La troisième étape du processus de décision est la *validation des informations importantes* sur lesquelles va se baser le choix stratégique. La difficulté principale n'est pas de trouver l'information mais de faire le tri dans tout ce qui est obtenu et de qualifier l'information qui va servir de socle à la décision.
- La quatrième étape est l'identification de l'ensemble des *alternatives applicables*, c'est-à-dire l'ensemble des choix possibles en fonction des informations disponibles et vérifiées et de l'objectif que cherche à atteindre le décideur.

- La cinquième étape du processus est *l'estimation de la faisabilité des alternatives* : parmi tous les choix envisageables, quels sont ceux qui correspondent le mieux à l'objectif du décideur et qui sont le plus efficaces, c'est-à-dire qui possèdent le meilleur rapport « qualité-prix ».

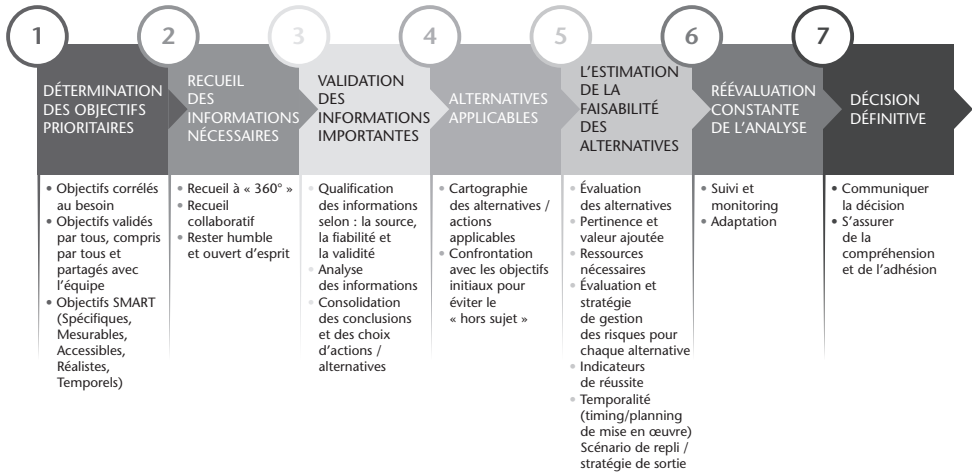
Cette étape doit consister à passer au crible les alternatives applicables selon des référentiels simples mais fondamentaux : la pertinence de l'alternative envisagée ? Les ressources nécessaires ? Le risque (le risque doit prendre en considération : le rapport « qualité-prix »/ou « trade off » de l'alternative + l'appétence au risque de décideur/de l'organisation (cette appétence doit être en corrélation avec les standards de l'organisation pour éviter une prise de risque démesurée) + la temporalité ou le timing de passage à l'action/de mise en œuvre de l'alternative choisie ?

Parmi les alternatives pertinentes, il peut s'avérer salutaire de conserver une alternative sous forme de scénario de sortie/de repli par rapport à la décision principale.

- La sixième étape est la *réévaluation constante de l'analyse* avec les nouvelles informations parvenant éventuellement au décideur avant qu'il ait fait son choix. Cette étape nécessite la prise en compte et la gestion d'un facteur fondamental dans la prise de décision : le temps.
- Enfin, la dernière étape est celle de la *décision définitive*, l'adoption de l'alternative la plus adaptée à une application effective pour sa diffusion et sa mise en application.

Cette étape parfois négligée consiste également à réussir à communiquer la décision définitive à son équipe en s'assurant de la compréhension 1/ du cheminement logique ayant conduit à la décision, 2/ de son contenu et ses détails. Une prise de décision ne se matérialisant pas naturellement en action, une communication efficace de la décision à fin de diffusion est une étape fondamentale.

## LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION



## Les familles d'obstacles à la prise de décision

Malgré son apparente simplicité, le processus de prise de décision se grippe parfois : des enjeux inhabituels, un excès de confiance, une dynamique de groupe trop forte, et le bon sens se prend les pieds dans le tapis pour laisser la place à l'irrationnel et à la disqualification.

La prise de décision peut ainsi se trouver confrontée à différents obstacles pouvant impacter de façon aléatoire chaque étape du processus décisionnel.

Le manager devra ainsi pouvoir distinguer 4 familles principales d'obstacles.

### *L'incapacité à identifier le sujet/le problème*

Cet obstacle englobe toutes les défaillances relatives au sujet concerné par la prise de décision depuis la préparation jusqu'à la mise en œuvre : contexte mal évalué, parties prenantes/acteurs mal cartographiés, objectifs mal définis, informations insuffisantes, ressources mal calibrées, efforts concentrés sur le(s) mauvais sujet(s).

## ***L'obstacle des relations interpersonnelles biaisées***

L'obstacle interpersonnel fait référence aux défaillances émanant de tous les comportements et interactions individuels et/ou de groupe pouvant impacter la prise de décision (trop de confiance en soi, Groupthink, conflits, ego, etc.).

## ***L'obstacle d'une analyse défailante***

Cet obstacle concerne toutes les étapes portant sur l'analyse relative au processus décisionnel : analyse de tous les éléments et informations (incluant les outils et référentiels d'analyse), partage et échange d'informations, temps d'analyse (trop lent ou trop bref), conclusion et plan d'action choisi.

## ***L'obstacle de l'incapacité d'apprendre***

Ce dernier obstacle à la prise de décision efficace est un des plus courants. Il concerne l'incapacité à apprendre des prises de décisions passées (réussies ou ayant échoué).

L'incapacité à utiliser le retour d'expérience pour apprendre des situations passées et ainsi améliorer le processus de prise de décision est un obstacle encore puissant dans de nombreuses organisations.

## **Les pièges de la décision**

Les différents obstacles au processus décisionnel peuvent ainsi engendrer les pièges suivants :

- ***La décision dans l'urgence*** : ce dysfonctionnement, fréquemment constaté, est lié à la pression du temps qui pèse sur les épaules du manager. L'impression d'accélération du vécu, le souhait de montrer sa capacité à décider vite, la volonté irrépressible de faire un choix et de passer à l'action poussent parfois le manager à aller trop vite dans ses décisions.

- **L'absence de décision** : ce piège réside dans le fait que celui qui a le pouvoir de prise de décision s'abstient de tout choix, il ne décide pas. Or, la décision n'a pas de contraire : on ne peut pas ne pas décider, car choisir d'attendre que la situation évolue d'elle-même, c'est décider de ne pas choisir entre les alternatives envisagées.
- **Trop de décideurs** : il s'agit là du dysfonctionnement inverse du précédent. Au lieu d'avoir un manager qui refuse de décider, on est en présence d'une multitude de managers qui estiment tous être en charge de la décision. C'est le syndrome dit de « l'armée mexicaine révolutionnaire » : cette expression fait référence à une situation où les donneurs d'ordre sont plus nombreux que les exécutants entraînant une désorganisation<sup>1</sup>. C'est un piège très déstabilisant car il génère souvent des conflits entre chaque prétendant au pouvoir de décision, entraînant en cela leurs alliés dans la querelle, ce qui ne règle en rien le problème nécessitant un choix stratégique (à changer). Par ailleurs, les dérapages du management participatif en management consensuel peuvent ainsi arriver à paralyser, voire à diluer la prise de décision et par là même la responsabilité des décideurs.

Exemple : au sein d'un important groupement pétrolier en Afrique du Nord lors d'une opération de « Shutdown », ayant pour objectif de suspendre la production afin de procéder à de lourdes et coûteuses opérations de maintenance programmée, les directeurs des différents départements ont pour mission de préparer ce projet important, coûteux, sensible techniquement et impliquant de nombreuses parties prenantes externes/internes et sous-traitants. La préparation s'étalant sur plusieurs mois, chaque directeur va éviter ses responsabilités soit en les reportant dans le temps soit en les minimisant et les reportant sur son voisin ou subordonné. À

---

<sup>1</sup> Cette expression fait référence à l'armée révolutionnaire de Pancho Villa et Emiliano Zapata, au début du xx<sup>e</sup> siècle composée en trop grande partie d'officiers par rapport au nombre d'hommes à commander.

quelques semaines du « Shutdown », lors d'une réunion préparatoire, la direction réalise que la plupart des conditions fondamentales et élémentaires à la conduite du projet ne sont pas réunies, les directeurs n'ayant pris et mis en œuvre aucune des décisions importantes et nécessaires à la préparation du « Shutdown ». Cette situation a finalement conduit au report des opérations impactant l'image du groupement.

- **La pensée de groupe** : c'est un phénomène dans lequel le décideur peut facilement se laisser entraîner quand il est intégré dans un groupe très cohésif et devant engager sa responsabilité. La pensée de groupe a été décrite par l'auteur Irving Janis en 1982. Janis, ayant constaté un grand nombre de décisions inefficaces prises par des hommes pourtant préparés et habitués à la pression, et intégrés dans des groupes soumis à une pression importante, a identifié un mode fonctionnement surprenant : des « individus qui, profondément impliqués dans un groupe fortement marqué par la cohésion, déploient bien plus d'effort pour assurer un unanimité de groupe que pour parvenir à un examen réaliste des lignes d'action envisageables. Le terme renvoie à une détérioration de l'efficacité mentale, de la capacité à tester la réalité, de l'aptitude au jugement moral – détériorations résultants des pressions internes au groupe ».

Les dysfonctionnements caractéristiques du *Groupthink* sont au nombre de trois : la sur-valorisation du groupe, suscitant une illusion d'invulnérabilité qui peut pousser à la prise de risque excessive. La fermeture de la pensée, amenant le groupe à cesser d'être à l'écoute des informations mettant en doute la décision d'unanimité. La pression de conformité, poussant chaque membre du groupe à rechercher la décision d'unanimité dans laquelle tout le monde est d'accord. Des gardiens de la pensée peuvent même émerger, et tenter de protéger l'illusion d'efficacité du groupe.

Suite à la réception d'informations avertissant de la détérioration de la situation sécuritaire dans un pays d'Afrique du Nord frappé récemment par la menace terroriste, le comité exécutif d'une

multinationale exerçant dans le secteur de l'énergie est réuni autour d'une prise de décision stratégique : continuer ou suspendre le développement des activités en cours.

Le COMEX se déroule en présence de toutes les parties prenantes dirigeantes y compris les experts en gestion de risques sûreté du groupe. Face aux événements récents, la tendance majoritaire du groupe s'oriente d'emblée vers une cessation des activités voire un retrait du pays. Les experts en gestion des risques, en possession d'informations critiques confirmées et d'analyses pouvant rassurer le COMEX, ne cherchent pas à faire valoir leur opinion, leurs analyses et choisissent une attitude de consensus mou en présentant une analyse en corrélation avec la tendance du COMEX et tronquée. Le COMEX finira par décider la suspension des activités et du développement conduisant à une détérioration des relations avec l'État hôte et un départ anticipé et définitif de la multinationale avec une perte de dizaines de millions de dollars.

- **La décision absurde** : ce phénomène, expliqué notamment par Christian Morel, regroupe un certain nombre de facteurs de prise de décision absurde, comme notamment les erreurs de raisonnement, les mécanismes collectifs et les pertes de sens qu'il illustre avec des exemples frappants :

**Les erreurs de raisonnement** : l'enquête suscitée par l'explosion de la navette Challenger en janvier 1986 a prouvé que l'accident avait été provoqué par des joints de fusée d'appoint défectueux, endommagés par une température négative dans les heures précédant le lancement. L'information selon laquelle les joints utilisés ne pouvaient résister à une température trop basse était connue, mais les ingénieurs de la NASA se sont persuadés qu'il ne pouvait pas faire trop froid à Cap Canaveral en Floride ;

**Les mécanismes collectifs** : une incompréhension dramatique entre un pilote et un copilote a provoqué le crash d'un avion de ligne. Suite à une interprétation erronée et à un quiproquo