

OUTIL — D'APRÈS LE LIVRE

Le diagnostic des quatre noms

Cartographier la responsabilité d'une décision en moins d'une heure.

Avant de signer une décision à fort enjeu, repérez qui décide vraiment : qui fait, qui rend des comptes, qui paie, qui peut changer les règles. Une fiche. Quatre noms. Pas de débat.

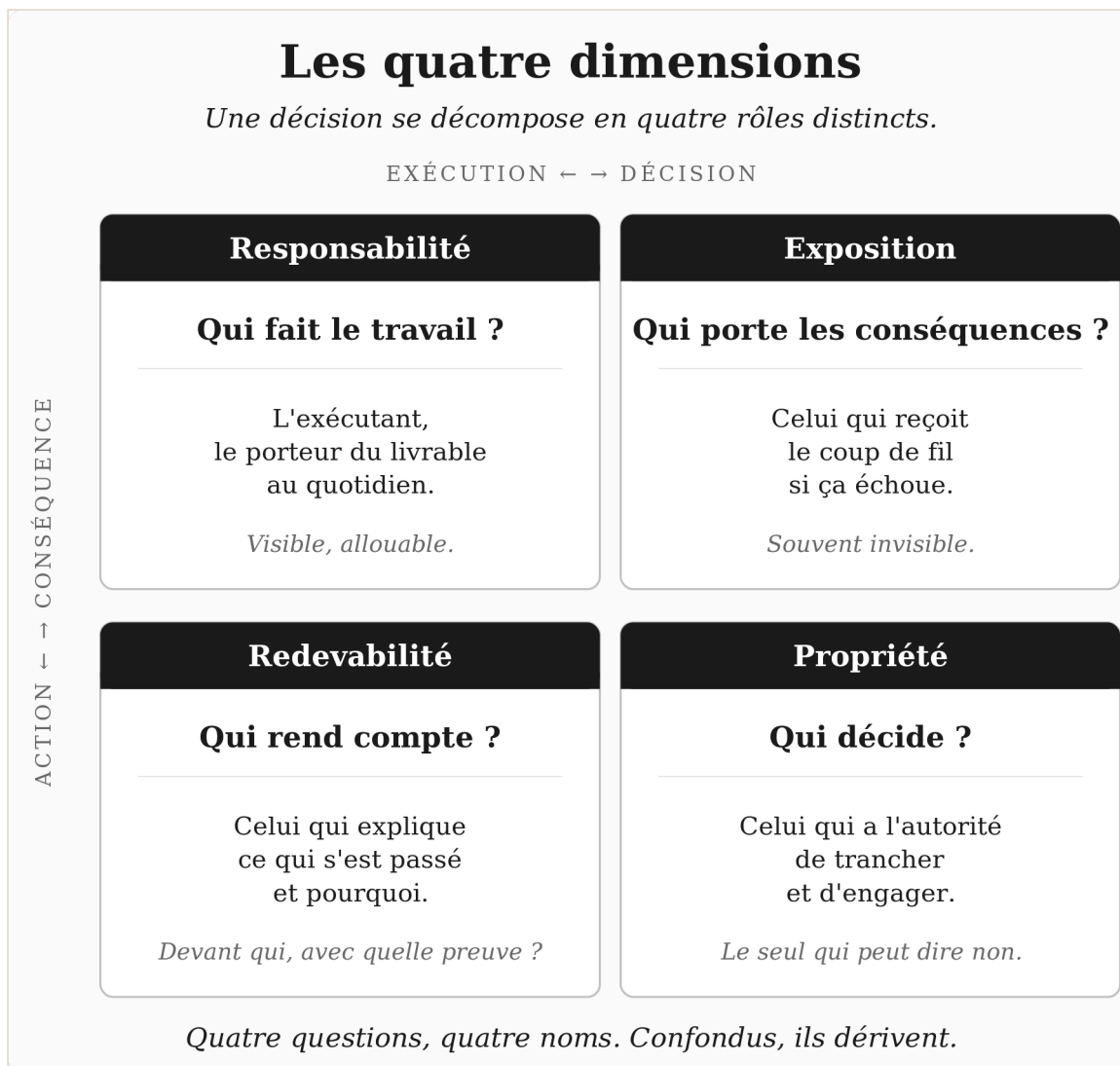


Le livre dont cet outil est tiré.

La responsabilité ne disparaît pas. Elle se déplace.

Dans toute organisation qui grandit, la responsabilité dérive d'étage en étage sans que personne ne le décide. Un projet déraile, un contrat s'énoue, et on demande, trop tard, mais qui a décidé ça ?

Cet outil rend le mouvement visible avant qu'il ne coûte cher. Une décision se décompose en quatre rôles distincts. Tant qu'ils sont confondus, la charge descend vers ceux qui ont le moins de pouvoir de la refuser.



Les quatre dimensions de la responsabilité, d'après le livre.

À imprimer et remplir

DÉCISION ÉVALUÉE

DATE

L'hypothèse centrale qui doit être vraie pour que le plan tienne :

Puis cassez-la volontairement. Que se passe-t-il ?

RESPONSABILITÉ

Qui fait le travail ?

Nom :

L'exécutant, le porteur du livrable au quotidien.

EXPOSITION

Qui porte les conséquences ?

Nom :

Celui qui reçoit le coup de fil si ça échoue. Souvent invisible.

REDEVABILITÉ

Qui rend compte ?

Nom :

Celui qui explique ce qui s'est passé, et pourquoi.

PROPRIÉTÉ

Qui décide ?

Nom :

Celui qui a l'autorité de trancher. Le seul qui peut dire non.

LES TROIS QUESTIONS DE CONTRÔLE — UN NOM, PAS UN RÔLE

Qui paie quand ça casse ?

Qui décide ? (celui qui peut changer les règles, pas le signataire)

Qui sait ? (le sachant est-il dans la pièce ?)

L'outil ou l'algorithme dans la chaîne — où est-il, que décide-t-il à la place de qui ?

Verdict — les noms convergent-ils ? Sinon, écrivez la divergence :

Rappel à 30 jours :

La fiche remplie — le cas Bernard

DÉCISION ÉVALUÉE

DATE

Investissement cybersécurité : système de détection d'intrusion (3 M€)

—

L'hypothèse centrale qui doit être vraie pour que le plan tienne :

« Le système réduit le risque sans créer d'angle mort. »

Puis cassez-la volontairement. Que se passe-t-il ?

RESPONSABILITÉ

Qui fait le travail ?

Nom : **Lopez (ingénieur sécurité, déploiement)**

L'exécutant, le porteur du livrable au quotidien.

EXPOSITION

Qui porte les conséquences ?

Nom : **Mariotti (conformité)**

Celui qui reçoit le coup de fil si ça échoue. Souvent invisible.

REDEVABILITÉ

Qui rend compte ?

Nom : **Van Damme (directeur de la sécurité informatique)**

Celui qui explique ce qui s'est passé, et pourquoi.

PROPRIÉTÉ

Qui décide ?

Nom : **Bouchard (directeur opérationnel)**

Celui qui a l'autorité de trancher. Le seul qui peut dire non.

LES TROIS QUESTIONS DE CONTRÔLE — UN NOM, PAS UN RÔLE

Qui paie quand ça casse ? **Mariotti — en pratique, c'est la conformité qui prend la facture.**

Qui décide ? (celui qui peut changer les règles, pas le signataire) **Bouchard — s'il change les règles de blocage, l'algorithme ne décide plus la même chose.**

Qui sait ? (le sachant est-il dans la pièce ?) **Lopez connaît le terrain, mais il n'est pas dans la pièce de décision.**

L'outil ou l'algorithme dans la chaîne — où est-il, que décide-t-il à la place de qui ?
Le système de détection bloque des accès à la place de l'humain ; jusqu'à 60 % de faux positifs, supervision menacée.

Verdict — les noms convergent-ils ? Sinon, écrivez la divergence : Mariotti et Bouchard n'apparaissent nulle part dans le contrat (seuls Van Damme et Lopez y figurent). « L'organisation » n'est pas une réponse.

Rappel à 30 jours : Revoir après recalibrage des règles de blocage.

L'exemple est tiré du livre : une décision d'audit que deux noms suffisaient à signer, alors que ce sont les deux noms absents qui portaient le risque.

En cinq étapes

1. Choisissez une décision à fort enjeu, de préférence une qui passe sa charte cette semaine.
2. Écrivez l'hypothèse centrale qui doit être vraie, puis cassez-la volontairement.
3. Posez les quatre noms. Un nom de personne par rôle, jamais un service.
4. Passez les trois questions de contrôle : qui paie, qui décide, qui sait.
5. Écrivez les divergences et fixez un rappel à 30 jours.

Les règles d'or

- Un nom, pas un rôle. Si la réponse est « l'organisation », ce n'est pas une réponse.
- Qui décide, c'est celui qui peut changer les règles pendant que les autres y jouent, pas celui qui signe.
- Le sachant doit avoir un canal direct vers le décideur, sans frais de carrière.
- Rapprochez celui qui paie et celui qui décide avant de signer. Si vous ne pouvez pas, écrivez la divergence.

Les pièges fréquents

- Confondre la fonction et la personne. C'est le piège classique du RACI.
- Se contenter de « l'organisation » comme réponse à « qui paie ? ».
- Faire le diagnostic après la crise, au lieu de le faire avant la signature.
- La belle matrice qu'on contemple trop tard. Écrivez en faisant, pas après.

D'où vient cet outil

La fiche emprunte au canevas d'une page (Business Model Canvas), à l'attribution des rôles de décision (RACI, RAPID de Bain) qu'elle durcit en exigeant un nom et en ajoutant « qui paie », et au journal de décision popularisé après Kahneman. Le geste « cassez l'hypothèse centrale » vient du premortem de Gary Klein. Et si elle prend la forme d'une feuille qu'on remplit en faisant, et non d'une matrice qu'on admire après, c'est volontaire : le livre raconte pourquoi les jolies matrices finissent au fond d'un tiroir.

Le journal de décision

Quand celui qui paie n'est pas celui qui décide et que vous ne pouvez pas rapprocher les deux, écrivez la divergence. Le journal ne répare rien, mais il vous protège le jour où on viendra demander qui savait. Sept rubriques courtes, une relecture le lundi. La règle : on ne corrige jamais, on ajoute.

Journal de décision			
Sept rubriques courtes. Trois sections narratives. Une relecture du lundi.			
Décision En une ligne. Ce qui a été décidé, par qui, et quand.			
Niveau (R) Réversible (C) Compensable (I) Irréversible	Coût d'annulation Vide si R. Documenté à la signature si C. Non borné si I.		
Qui paie Par nom. Qui souffre si ça échoue.	Qui décide Par nom. Qui peut changer le cap.	Qui sait Par nom. Qui voit en premier.	Qui fait Par nom. L'exécutant concret.
— trois sections narratives —			
Incertitudes identifiées Ce qu'on ne savait pas au moment de décider. Distinct de ce qu'on espérait.			
Déclencheur de réexamen Quel signal, seuil ou date doit rouvrir la décision ?			
Absorption invisible Le nom de la personne qui assume ce qui n'a pas été formellement attribué. Souvent invisible. Toujours nommable.			
Le lundi matin : remonter au mois précédent. Chercher des patterns. Ne jamais corriger. Si rien à relire, on peut arrêter d'écrire.			

Le journal de décision, d'après le livre. À recopier ou imprimer.

Le livre

Cette fiche est un des outils de « Mais qui a décidé ça ? », co-écrit par Jean-Paul Delmeire et Peter Janssens. Le livre déploie le cadre, les quatre histoires vraies et les pratiques pour corriger la dérive.

Mais qui a décidé ça ?

Comment la responsabilité migre — et qui en paie le prix. Disponible en français et en anglais, en broché et en numérique.

Découvrir le livre : [lien Adilea Publishing]

Vous l'avez lu ? Un avis honnête sur la page du livre nous aide énormément. Pour un livre publié sans éditeur, c'est le geste qui compte le plus.



Adilea Publishing, division d'Adilea SRL · Bruxelles · info@adilea.com