

Ne jamais attribuer à la malveillance ce qui s'explique suffisamment par l'incompétence

« Il faut toujours préférer l'hypothèse de la connerie à celle du complot. La connerie est courante. Le complot exige un esprit rare. » disait Michel Rocard. Toute ressemblance ou similitude avec le Président d'une grande puissance économique ayant déclenché une crise énergétique mondiale ou une guerre des tarifs douaniers plombant sa propre industrie, serait bien entendu fortuite et involontaire...

Il y a dans nos organisations un réflexe tenace, presque instinctif : lorsque quelque chose va mal, on cherche un coupable. Un collègue oublie de transmettre une information cruciale ? Il le fait exprès. Un manager prend une décision incompréhensible ? Il cherche à nuire. Un collaborateur rate une échéance ? C'est de la mauvaise volonté. Ce réflexe a un nom : l'oubli du rasoir de Hanlon. Ce principe de pensée critique a été formulé par Robert J. Hanlon dans les années 1980, mais sa sagesse remonte bien plus loin. Son énoncé est d'une simplicité désarmante : "*Ne jamais attribuer à la malveillance ce qui s'explique suffisamment par l'incompétence.*" Ou dans une version plus douce et souvent plus juste : par la négligence, le manque d'information, ou simplement l'erreur humaine.

Le monde du travail est un terrain idéal pour les malentendus que ce rasoir cherche à trancher. Les organisations sont complexes, les informations circulent mal, les agendas débordent, les priorités divergent. Dans ce contexte, l'erreur, l'oubli ou la maladresse sont statistiquement bien plus probables que la préméditation. Pourtant, les RH et les managers observent quotidiennement les dégâts d'une interprétation malveillante : conflits qui s'enveniment, ambiances qui se dégradent, collaborateurs qui s'auto-censurent par peur d'être mal jugés. Un feedback maladroit devient une attaque personnelle. Un mail laconique, une marque de mépris. Le coût humain et organisationnel de ces glissements interprétatifs est considérable, et souvent invisible dans les tableaux de bord RH.

Plusieurs mécanismes cognitifs alimentent cette tendance à l'interprétation malveillante. Le premier est le biais d'attribution hostile : nous avons naturellement tendance à surinterpréter les actes d'autrui comme intentionnels, surtout en situation de stress ou de conflit préexistant. Le second est le biais de confirmation : une fois convaincus que quelqu'un nous veut du mal, nous ne retenons que les preuves qui confirment cette conviction. À cela s'ajoute une asymétrie fondamentale : nous avons accès à nos propres intentions (toujours bonnes, bien sûr), mais pas à celles des autres. Ce déséquilibre pousse à combler le vide par des hypothèses, et les négatives sont cognitivement plus saillantes. Appliquer le rasoir de Hanlon dans un contexte managérial, c'est d'abord adopter une posture d'enquête avant une posture de jugement : avant d'accuser l'intention, examinons le système. C'est aussi reconnaître que l'incompétence, au sens large d'un manque de compétences, d'informations ou de ressources, n'est pas une tare morale. Elle appelle une réponse managériale : clarifier, former, recadrer. La malveillance, elle, appellerait une réponse disciplinaire. Confondre les deux, c'est appliquer le mauvais remède. Enfin, ce principe invite les équipes RH à travailler sur la culture du feedback et de la transparence : moins l'information circule, plus le vide est comblé par des récits négatifs.

Steeves Emmenegger, fondateur de
emmenegger compétences conseils sa
et de SCAN swiss competencies assessment network sarl

