

A decorative graphic on the right side of the page features three blue circles of varying sizes. A large circle is at the top, a medium one is below it, and a very large one is at the bottom right. Thin blue lines connect the top-left and top-right edges of the circles, extending towards the top-left corner of the page.

## **Recueil de 4 fiches** **« Stéréotypes-actions »**

**Document de travail en version projet\_1\_2013**  
**comportant 4 fiches pour évaluation**

**Institut pour la Maîtrise des Risques (IMdR)**  
**Groupe de Travail et de Réflexion (GTR) :**  
**"Organisation et maîtrise des risques"**



## Introduction

### « Attention aux stéréotypes qui prédéterminent les actions de progrès »

Le GTR « Organisation et maîtrise des risques » de l'IMdR a entrepris plusieurs opérations pour montrer que les approches les plus répandues sur les risques passent à côté d'importants potentiels de progrès, qu'il est possible d'ouvrir de nouvelles portes et d'enrichir la palette d'actions en diversifiant les points de vue sur les systèmes complexes.

Les fiches qui suivent contribuent à illustrer ce message en présentant quelques « stéréotypes-actions ». Sous ce terme, le GTR désigne des stéréotypes ou des idées reçues très répandus qui limitent a priori le champ des actions qui pourraient être entreprises.

Voici les quatre qui seront traités dans le cadre de ce recueil :

- « Il faut commencer par agir sur les points les plus faibles » ;
- « Pour arriver aux résultats attendus, il suffit d'y mettre les moyens » ;
- « Il faut toujours disposer d'un plan d'actions avec objectifs, moyens, délais, indicateurs... pour avancer » ;
- « Chaque action corrective améliore globalement le système ».

Ces stéréotypes-actions reposent généralement sur des croyances, des « a priori ». Ils ont leur raison d'être mais ils conduisent souvent à négliger d'autres portes et à refaire « plus de la même chose ». La perte de potentiel de progrès ne réside pas dans l'idée en elle-même, qui a une réelle pertinence, mais dans la croyance que sa pertinence est universelle, qu'elle ne se discute pas, qu'il n'y a rien de bon à faire en dehors d'elle.

Dans le cas des fiches qui suivent, le contexte dans lequel ces stéréotypes-actions interviennent souvent, c'est le moment où, suite à la décision d'agir pour progresser et mettre en œuvre une démarche volontariste de progrès, on doit décider ce qu'on va faire : quoi, quand, comment, où, avec qui... Cette décision d'agir est prise suite à un audit, une expertise, une auto-évaluation, une évaluation indépendante, suite à des analyses et des suggestions après un échec, un incident ou un accident, ou encore résulter d'un processus continu de suivi et de veille ou d'un besoin de relance d'une dynamique de progrès après la fin d'un cycle...

On se retrouve dans le cas où l'entreprise dispose d'une analyse de son état, de ses forces et faiblesses vis-à-vis de la maîtrise des risques et, sur cette base, va décider ce qu'elle entreprend pour progresser. Cette analyse, cette évaluation... peut se situer à n'importe quel niveau d'organisation, allant du poste de travail au positionnement de l'entreprise dans son environnement ; de même pour les actions entreprises.

Bien entendu, les moyens ne sont pas illimités et l'entreprise cherche à optimiser son effort, faire des choix et non à recenser toutes les actions qui pourraient, sans considération de temps ni de moyens, l'améliorer. L'expérience des membres du GTR montre que ces choix sont souvent guidés par ce qui est nommé ici des stéréotypes-actions. Le sujet de ces fiches est donc fondamentalement de remettre en cause le caractère automatique de certains choix.

L'objectif de ce document est de proposer ces fiches en version projet afin qu'elles puissent être commentées. Vous pouvez ainsi envoyer vos remarques par courriel à l'adresse électronique de l'animateur du Groupe de Travail et de Réflexion « Organisation et maîtrise des risques ». Elle est indiquée dans l'emplacement dédié au GTR sur le site de l'IMdR (<http://www.imdr.fr>). Vos retours nous permettront d'évaluer notamment l'intérêt de faire un document plus développé comportant d'autres fiches.

D'avance, merci pour votre contribution !

Les membres du GTR souhaitent enfin remercier tout particulièrement Jean de La Fontaine pour ses fables (publiées dans trois recueils, respectivement en 1668, 1678 et 1694) ainsi que notre perroquet pour ses paraboles...

# Stéréotype-action n° 1 : « Il faut commencer par agir sur les points les plus faibles »

## 1. Description du stéréotype-action, contexte usuel dans lequel il intervient

Le stéréotype dont il est question dans cette fiche peut aussi s'exprimer de la manière suivante : *il est naturel de ne pas perdre son temps à améliorer les points les plus forts et de concentrer ses efforts sur les points les plus faibles. Commencer par agir sur les points les plus faibles devrait permettre a priori d'obtenir les progrès les plus importants... voire dans une acception plus radicale : il est inefficace d'agir d'abord sur les autres points...*

Le stéréotype a donc deux versions :

- la version « douce » : il est plus efficace d'agir sur les points les plus faibles,
- la version « dure » : toute action sur un autre point que le plus faible est sans effet car c'est le point le plus faible qui détermine le niveau de l'ensemble.

Le contexte usuel de ce stéréotype apparaît, par exemple, lorsqu'en situation de vouloir améliorer un système, la limitation des ressources conduit à faire des choix. Dans ce cadre, on considère alors parfois qu'il ne sert à rien de travailler sur les points forts (pour les consolider). D'autant que nombre de représentations graphiques utilisées pour présenter les diagnostics (cartes « radar », histogrammes...) apparaissent souvent comme propices à déclencher de façon quasi-pavlovienne ce stéréotype. On peut se retrouver ainsi comme « attiré » par les vides à combler.

## 2. Raisons de l'existence du stéréotype-action, justification, limites et discussion

Ce stéréotype (dans sa version « dure ») est pertinent en présence d'un système dont les éléments seraient en série (la chaîne et son maillon faible). Par exemple, dans un circuit électrique qui chauffe et met le feu, il faut augmenter la capacité du maillon qui chauffe le plus, toute autre mesure est inutile.

La version « douce » du stéréotype peut se rencontrer dans le cas d'une entreprise seule sur son marché et dont le processus industriel ne comprend qu'une succession d'activités « chaînées » les unes aux autres. Par exemple, pour une entreprise de ce type qui ne ferait que du démarchage, de la prise de commande, de l'expédition et de la facturation, si l'un de ces maillons est plus faible que les autres (goulot d'étranglement), l'amélioration de la performance globale passera nécessairement par l'amélioration de ce maillon car ils sont en série.

Mais ce stéréotype peut ne pas être toujours pertinent. Ainsi, bien que Porter (1999) représente les fonctions de l'entreprise sous forme d'une chaîne (approvisionnement, production, vente...), il affirme que les managers doivent analyser les points forts et les points faibles de l'entreprise et tenter plutôt de focaliser leurs efforts sur les activités à forte valeur ajoutée. Etant donné les ressources limitées d'une entreprise, l'amélioration continue des points forts sert à se différencier par rapport aux concurrents, mais aussi à réduire de manière indirecte le poids des points faibles...

Par exemple, en développant ses points forts (culture d'innovation technologique, qualité des écrans tactiles...), Apple est en mesure de commercialiser des produits (Iphone, Ipad) perçus comme uniques par les consommateurs et d'exiger non seulement des prix plus élevés (point faible) que ses concurrents mais aussi d'imposer un certain nombre de contraintes pour les utilisateurs (par exemple, la connectique limitée qui constitue un point faible volontaire). Un autre exemple est celui de la « guerre des standards ». Un certain nombre de solutions techniques se sont imposées en tant que standard, malgré leur qualité technologique plus faible que les produits concurrents. Pour y arriver, il a été, par exemple, nécessaire de donner un accès gratuit ou presque gratuit à la solution technologique, afin qu'elle soit adoptée par un grand nombre de clients et de partenaires, tout en augmentant les coûts de remplacement par un produit concurrent pour les consommateurs.

L'approche fondée sur les ressources (Barney, 1991, 2001) précise la qualité des ressources et des compétences que l'entreprise a intérêt à maîtriser : elles doivent être rares, valorisables, non substituables et difficiles à imiter par les concurrents. Ainsi, les points forts les plus précieux sont liés essentiellement aux aspects humains de l'entreprise (organisation, culture, apprentissage...). Bien évidemment, les ressources et les compétences de l'entreprise ne le sont pas une fois pour toutes. C'est pourquoi, l'effort d'amélioration et d'adaptation doit être constant.

### Une parabole du perroquet concernant l'action sur les points faibles...



Une petite histoire humoristique circule dans les bars : « Il est désormais reconnu que la nature progresse en particulier par sélection naturelle. Quand un troupeau de moutons est attaqué, ces derniers se sauvent et ce sont les plus faibles qui sont attrapés et mangés. De sorte qu'après chaque attaque, le troupeau devient globalement plus fort. Eh bien, n'en irait-il pas de même avec la race humaine ? La vodka, à partir d'une certaine quantité, attaque les neurones. Il pourrait alors être légitime de penser que ce sont les neurones les plus faibles qui partent les premiers. Cela corroborerait du coup ce que j'ai toujours su : après un bon nombre de vodkas, je me sens plus intelligent ! »

Le perroquet relate cette histoire humoristique afin d'interpeler le lecteur sur les transpositions, parfois hâtives, qui lui sont proposées pour agir sur les points faibles...

Il n'accorde naturellement aucun crédit à la conclusion de l'histoire présentée.

### 3. Propositions de progrès

Puisque l'on dispose de ressources nécessairement limitées (financières, temps, motivation...), il faut les utiliser pour améliorer ou maintenir en priorité ce qui est vraiment essentiel pour l'entreprise. L'identification puis la hiérarchisation de ces points essentiels devrait être menée indépendamment du fait qu'ils sont « forts » ou « faibles ». Les ressources disponibles pourraient ensuite être allouées du plus « essentiel » au moins « essentiel » (c'est-à-dire de ce qui est indispensable à ce qui est important pour le fonctionnement de l'entreprise), et ce, en fonction du progrès potentiel estimé. Les actions pourraient dès lors aussi bien consister en un renforcement de points forts qu'en une action sur des points faibles.

En outre, il peut être intéressant d'intégrer dans l'analyse et l'action, non seulement les points forts / faibles de l'entreprise, mais aussi les caractéristiques de l'environnement de celle-ci qui servent de référence pour attribuer le statut de fort ou faible. Par conséquent, les acteurs ont ensuite le choix soit de modifier les caractéristiques de l'entreprise afin de la rendre compatible avec son environnement, soit de transformer l'environnement lui-même afin de le rendre favorable à l'entreprise en question (lobbying, mise en place de standards...), ou les deux.

### Une parabole du perroquet concernant la notion d'environnement...

Jean de La Fontaine nous propose un grand nombre de fables pour nous aider à nous interroger sur cette notion.

Evoquons-en deux !

Dans « LE CERF SE VOYANT DANS L'EAU », cet auguste animal se lamente sur ses pieds qui lui semblent être un affront fait à son égard par dame nature. Ils lui paraissent petits et laids à la différence de ses bois. Mais la situation change, le cerf doit maintenant fuir une chasse et se faufiler dans la forêt (nouvel environnement). Il découvre alors que ce qu'il pensait être un point faible ne l'est plus et vice-et-versa. La même idée apparaît dans « L'ANE CHARGE D'EPONGE ET L'ANE CHARGE DE SEL ». La lourdeur d'une charge dépend de son environnement. Dans l'eau, un sac rempli d'éponges est bien plus encombrant qu'une charge de sel qui se diluant dans l'eau ne pèse, au bout d'un moment, plus rien.

D'où toujours s'interroger sur :

- l'environnement qui conduit à attribuer le statut de point fort ou de point faible,
  - la variabilité possible des différents environnements pouvant être rencontrés
- et donc
- la relativité du statut de point fort ou de point faible...



## Références bibliographiques

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, p. 657-665.

Barney, J. (2001). Is the resource-based « view » a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, p. 41-56.

Porter, M. (1986). L'avantage concurrentiel. *InterEditions*.

## **Stéréotype-action n° 2 : « Pour arriver aux résultats attendus, il suffit d’y mettre les moyens »**

### **1. Description du stéréotype-action, contexte usuel dans lequel il intervient**

Ce stéréotype-action indique que *c’est la quantité de ressources (délai, effectif, budget) qui détermine le niveau des résultats obtenus.*

Il est sous-tendu par une hypothèse : **il y a proportionnalité entre les moyens qui sont engagés pour réaliser une action, les efforts qui sont fournis, et l’importance du progrès réalisé.** Comme le disaient les sages d’antan, « vingt fois sur le métier, remettez votre ouvrage » (Boileau, 1674) et le progrès réalisé n’en sera que plus grand. En d’autres termes, plus on met de moyens, plus on fait d’effort et plus on progresse jusqu’à atteindre le résultat attendu, voire éventuellement mieux que le résultat attendu.

Cette proportionnalité dans le comportement du système tendrait même, à l’extrême, à considérer comme vraie l’assertion suivante : **« On peut atteindre n’importe quel objectif dans n’importe quel délai, ce n’est qu’une question de moyens ».**

Le contexte usuel, dans lequel intervient ce stéréotype-action, peut apparaître lors de la définition d’un plan d’actions. En effet, il arrive que lorsqu’il s’agit de s’engager sur la mise en œuvre de solutions, pour éviter, par exemple, qu’une situation dégradée ne se reproduise, on décide de « mettre le paquet pour être sûr de son coup ».

En corollaire, il est courant aussi que, dans une situation d’échec dans laquelle les progrès attendus n’ont pas été atteints, on entende : « si on n’est pas arrivé aux résultats attendus, c’est parce qu’on n’y a pas mis assez de moyens (délai, effectif, budget...) ».

### **2. Raison de l’existence du stéréotype-action, justification, limites et discussion**

Ce stéréotype est pertinent en présence d’un système dont le fonctionnement **est relativement simple et qui réagit de façon « linéaire »** : la sortie est « proportionnelle » à l’entrée sans qu’il y ait de rupture dans son comportement. Ainsi, il y a, généralement, une relation de proportionnalité entre la quantité globale de produits réalisés et le nombre de lignes de production utilisées, à ligne équivalente.

Mais il existe aussi d'autres systèmes ne relevant pas d'un modèle aussi simple et donc des cas où ce stéréotype n'est pas pertinent. Par exemple, si un dirigeant d'entreprise décrétait : « Nous serons certifiés ISO 14001 dans six mois » alors que le retour d'expérience montre que cela nécessite en général au moins un an, celui-ci aurait beau multiplier le nombre de slogans volontaristes, il ne décrocherait vraisemblablement pas le label tant convoité. Parfois, il faut savoir laisser du temps au temps ! Les slogans volontaristes doivent s'appliquer à une réalité atteignable !

Sans aller jusqu'à de tels extrêmes, il semble que la notion de proportionnalité, sous-jacente au stéréotype, est malgré tout mise à mal dans plusieurs cas. Nous en présenterons deux.

### **2.1. La proportionnalité entre le type d'effort engagé et le résultat obtenu est parfois valable seulement par partie**

En effet, il existe des cas où le comportement du système présente des effets palier ou des discontinuités. Son fonctionnement est « linéaire », jusqu'à un certain point, puis le système change de comportement et ne répond plus de la façon dont on pouvait l'imaginer.

Prenons le cas des formations pour progresser en Anglais. Nombre d'entre nous pratiquent ces cours d'Anglais hebdomadaires en cours particuliers ou en cours collectifs. Force est de constater que, une fois atteint un certain niveau, il est difficile de progresser. Il sera alors nécessaire de changer de méthode, c'est-à-dire en définitive de type d'effort engagé. Pourquoi alors ne pas faire régulièrement une immersion à Londres par exemple, pour espérer voir son niveau progresser de nouveau significativement ? Remarquons d'ailleurs que si on considère l'effort engagé en termes financiers, on retrouvera cependant, très certainement, une validité de la relation de proportionnalité (cela va rapporter plus d'aller à Londres mais cela coûtera aussi plus cher). Tout dépend, in fine, du type d'effort engagé considéré...

Ces idées renvoient aux notions de changements de type I et de type II (Watzlawick et al., 1975) : le changement de type I conduit à des ajustements dans un système donné, des régulations qui maintiennent le système dans son cadre, tandis que le changement de type II fait sortir le système de son cadre initial : c'est un méta-changement qui prend la forme d'une discontinuité, d'un saut de logique. C'est le cas des ruptures dites technologiques.



### Une parabole du perroquet concernant les changements de type I et de type II...

Dans une maison, une étagère est collée au mur. Au bout de quelques temps, on s'aperçoit qu'elle tient mal : que faire ?

L'idée du perroquet : plutôt que de rajouter de la colle, ne vaut-il pas mieux la fixer avec des vis ?

## 2.2. La proportionnalité entre les moyens alloués/l'effort et le résultat obtenu est parfois valable uniquement tant que l'effort est porté, mais le résultat disparaît progressivement quand l'effort s'arrête. Le résultat n'est pas pérenne.

Cet effet s'apparente à **l'effet élastique des gaz**. **Quand la pression ne s'exerce plus, le gaz reprend son volume initial** et ce, quelle que soit la durée (et donc les moyens consacrés) pendant laquelle la pression a été maintenue auparavant. Cette métaphore permet d'illustrer le comportement de systèmes sociotechniques dans certains cas.

Prenons l'exemple illustratif d'une entreprise qui souhaite mettre en place une démarche « comportementale » en sécurité du personnel. Cette mise en œuvre demande des efforts considérables du management : exemplarité du management, managers sur le terrain pour une part significative de leur temps, suivi d'indicateurs.... Elle demande aussi des efforts de la part de la Direction : messages répétitifs concernant l'importance de l'approche « comportementale », allocation de temps de formation à l'ensemble du personnel, mise en place de contrôles pour vérifier que l'approche comportementale est bien appliquée. Ces efforts amènent en général à des progrès visibles : les indicateurs retenus atteignent le niveau attendu. Pourtant, au bout de quelques années, les priorités de la Direction peuvent changer, le management s'est renouvelé et est moins impliqué, l'effort n'est plus porté avec le même volontarisme ni la même ampleur. Les progrès atteints auront alors très certainement du mal à se maintenir. Il est même possible d'observer une régression pour certains métiers...

En définitive, quand on arrête l'effort, le niveau des résultats diminue (comme en physique, où tout objet qui roule à terre et qui n'est pas régulièrement poussé finit par s'arrêter).

## 3. Propositions de progrès

Si les décisions à prendre se fondent sur des modèles du système considéré, il serait utile de se demander si le modèle est linéaire ou non.

Dans le premier cas, le stéréotype-action peut a priori être utilisé. Dans le cas contraire, on doit plutôt s'en méfier. Et dans ce cas-là, s'interroger sur les ruptures ou les changements qui permettraient de relancer la progression... car il en existe peut-être (cf. § 2.1).

Mais, de toutes les façons, il est important de bien penser à se poser la question de la linéarité du modèle car il faut se souvenir que les modèles pertinents ne sont pas si souvent linéaires (hélas !).

Si les décisions à prendre se fondent sur la similarité avec des expériences réussies ailleurs, il faut se souvenir que la similarité des conditions est une condition essentielle de réussite. Le principal « danger » est de généraliser un comportement validé dans certains cas d'utilisation uniquement. Il faut alors toujours penser à s'interroger sur le domaine de pertinence de la relation « ressources-effets » avant de se lancer dans l'action.



#### Une parabole du perroquet concernant les types d'efforts et les résultats obtenus :

Jean de La Fontaine nous propose quelques éléments de réflexions sur le fait de réfléchir avant de se lancer dans une action...

Dans « LE COCHE ET LA MOUCHE », l'auteur nous présente une mouche qui fait beaucoup d'effort afin de conduire une diligence... même si c'est en définitive en pure perte car la diligence avance par ailleurs indépendamment d'elle... Et bien qu'elle soit persuadée du contraire...

Enfin, dans « LE CHARTIER EMBOURBE », Jean de La Fontaine nous montre à quel point il est important de trouver le bon modèle de la situation avant d'agir. Un chartier embourbé tempeste, fouette ses chevaux... mais ne cherche pas vraiment à comprendre la situation et en particulier à trouver les causes de l'immobilisation de son véhicule. Il va alors dépenser son énergie en pure perte... jusqu'à ce que quelqu'un arrive et le stimule dans sa réflexion. Ayant été un peu attentif au fonctionnement de son charriot attelé, le chartier traite les causes et le chariot est dégagé du borbier relativement facilement...

## Références bibliographiques

Boileau, N. (1674). *L'Art poétique*.

Watzlawick, P., Weakland, J., Fish, R. (1975). *Changements : paradoxes et psychothérapie*. Le Seuil, collection Points.

## **Stéréotype n° 3 : « Il faut toujours disposer d'un plan d'actions avec objectifs, moyens, délais, indicateurs... pour avancer »**

### **1. Description du stéréotype-action, contexte usuel dans lequel il intervient**

Le stéréotype dont il est question dans cette fiche est le suivant : *les velléités de progrès dont la mise en œuvre ne serait pas organisée dans un plan d'actions dont chacune est d'emblée décrite par :*

- *ses objectifs,*
- *son délai de réalisation,*
- *les moyens affectés,*
- *les indicateurs de progression associés...*

*ne conduiront nulle part.*

Le contexte usuel dans lequel le stéréotype-action intervient est lorsque, quelles que soient les causes et les circonstances qui motivent des actions de progrès, on considère comme une condition sine qua non de progrès d'établir et de suivre un plan d'actions prévoyant pour chaque action élémentaire, le délai de réalisation de chacune, un responsable, les moyens affectés et les indicateurs de la progression...

### **2. Raisons de l'existence du stéréotype-action, justification, limites et discussion**

Ce stéréotype, c'est la croyance exclusive dans la planification pour progresser. Bien entendu, la planification a des vertus et a fait ses preuves. Elle a toujours sa place, aujourd'hui comme hier. Toutefois, c'est une autocensure regrettable que de ne croire qu'à la planification et de vouloir l'appliquer à tout. L'expérience en a été faite dans de nombreuses entreprises et, même à l'échelle d'Etats tout entiers.

Quand le processus que l'on souhaite enclencher est décrit avec précision par des modèles et que le résultat dépend du juste moment et de la juste intensité (ou quantité) de chaque action élémentaire par rapport aux autres, la planification est non seulement adaptée, mais quasiment nécessaire. L'exemple évident est la recette de cuisine. Suite à un certain nombre d'expériences venant en complément de connaissances de bases, on peut écrire une recette qui détermine clairement les actions à entreprendre, leur enchaînement, les moyens nécessaires, le temps nécessaire. C'est valable pour le clafoutis aux cerises comme pour les polymères les plus modernes.

Par contre, quand il s'agit, par exemple, d'améliorer le climat, la qualité du travail pour réduire l'absentéisme, conserver le personnel plus longtemps et profiter de son expérience, réduire les pertes de production dues à un manque d'initiatives ou d'implication..., on peut énumérer des actions susceptibles de faire évoluer l'entreprise dans le sens souhaité, mais on ne peut pas décider a priori de l'intensité, de la durée, de la simultanéité ou de la succession des actions. Pour être efficace, il faut « semer des graines », « déclencher des dynamiques », « provoquer des réactions en chaîne »...

Ce stéréotype est d'autant plus prégnant qu'il répond souvent au besoin de nombreux dirigeants de contrôler étroitement tout ce qu'ils sont censés diriger. Face à des exigences écrasantes de tout contrôler, de promettre et de tenir tout ce qui, à un moment donné, a paru exigible, de rassurer, de garantir..., les dirigeants (individus ou collectifs) peuvent alors être tout naturellement conduits à tout planifier, à vouloir exclure tout ce qui échappe à la planification et à entretenir eux-mêmes dans leurs équipes la croyance que tout peut se planifier et que tout objectif bien planifié sera atteint avec de la discipline.

### **3. Propositions de progrès**

Quand la question en arrive à « maintenant que nous sommes d'accord sur ce que nous souhaitons améliorer, comment fait-on ? », nous souhaiterions inviter les décideurs de tous niveaux à ne pas considérer la préparation d'un plan d'actions bien structuré comme allant de soi, mais de s'interroger sur ce qui bénéficierait d'une planification et ce qui bénéficierait plus d'une autre approche.

« Quelle autre approche ? » demanderont très vraisemblablement ceux qui sont des familiers du stéréotype-action de cette fiche.

### Premier cas : compléter la planification par une approche « découverte » de la réalité terrain

Prenons l'exemple d'un chantier, dans le domaine des Travaux Publics. « Un chantier bien préparé, c'est 50 % de travail accompli ». L'approche planificatrice consiste à analyser par avance les caractéristiques du chantier à venir et, en référence aux cadres d'action à disposition (note d'organisation, procédure, check-list...), à anticiper les règles à appliquer et les délais et moyens nécessaires. Or, il n'est pas raisonnable de penser que toutes les situations (y compris certaines combinaisons d'interactions) ont toutes pu être prises en compte. De plus, cette approche s'applique difficilement aux chantiers mal définis (par exemple non prévus et urgents) ou dont l'objectif est flou. L'approche planificatrice se heurte alors à la complexité des situations...

« On travaille de manière artisanale avec des procédures modernes ! » disait un agent du chantier. Utiliser une approche planificatrice conduit à exclure certaines hypothèses et à rationaliser et simplifier l'« espace-problème ». Une approche complémentaire consiste à tenir compte des incertitudes et surprises que peuvent comporter les chantiers et à s'autoriser des phases de « découverte » puis de « redécouverte », l'idée étant de s'emparer de la part de variabilité ayant échappé à la préparation. Ceci suppose d'être capable, dans cette nouvelle approche, de s'affranchir des grilles de lecture ou « lunettes » constituées au moment de la préparation pour se laisser imprégner par l'inattendu. L'intuition compte pour beaucoup dans l'atteinte de cet objectif, mais ces mots n'ont généralement pas leur place parmi les éléments de langage du management moderne.

Sachant qu'un chantier bien préparé se passe généralement mieux, il est, en effet, tentant de se contenter, en toutes circonstances, de la planification. Pourtant, si les incertitudes sont importantes, les plans vont être significativement éloignés de la réalité et incompatibles avec elle. Ils deviennent alors un handicap. L'idéal consiste donc à se donner les moyens de disposer aussi, dans ce cas, des éléments de réponse génériques fondés sur l'expérience. Cela permet de faire face à divers problèmes susceptibles de se présenter et de laisser, ainsi, les compétences des acteurs s'exprimer pleinement. Il sera alors possible d'utiliser plus facilement les informations qui se révèlent peu à peu.

### Deuxième cas : l'approche pas à pas, essai-erreur

C'est, par exemple, l'approche du médecin en consultation qui, au vu des symptômes identifiés (vue qu'il sait incomplète, mais suffisante pour prendre des paris raisonnés), prescrit un traitement assorti du « on se revoit dans X jours et, en fonction du résultat, on poursuit, on modifie les doses ou on change ou je vous prescrirai des examens complémentaires ». « **On essaye et on voit** ».

### Troisième cas : le dirigeant motive et donne des directions mais compte sur l'exécutant pour savoir comment faire

C'est par exemple l'approche du chef d'orchestre. On raconte que pour le solo de flûte qui ouvre le « prélude à l'après-midi d'un faune » de Debussy, Charles Munch - au contraire d'autres chefs qui avaient décrit avec technicité et précision le phrasé souhaité et obtenu d'excellents résultats - a obtenu du flûtiste solo de l'Orchestre de Paris, Marcel Moyse, une merveille avec ces mots « Marcel, fais-moi plaisir ». Que l'anecdote soit vraie ou non, elle illustre des principes bien connus et peu respectés :

- en règle générale, personne ne connaît mieux une tâche que celui qui l'accomplit. L'efficacité et la capacité d'innovation et d'adaptation sont optimales quand celui qui fait comprend les objectifs, détermine lui-même la façon de faire et reçoit le soutien dont il a besoin ;
- les instructions précises, l'autorité, la carotte et le bâton poussent la contribution individuelle à un certain degré, mais la mobilisation d'affects (fierté, empathie, curiosité, reconnaissance...) suscite la mobilisation de ressources bien plus puissantes. Il n'est pas question de manipulation, mais simplement de motivation et de confiance. « **On relâche le contrôle, on indique la direction et on évalue les initiatives** ».

### Quatrième cas : semer une idée, diffuser des connaissances

C'est par exemple une démarche mise en œuvre à un certain moment dans une entreprise pour développer l'analyse des aspects humains et organisationnels dans le retour d'expérience. Il a suffi de deux actions pour voir apparaître des dossiers d'analyse d'incidents beaucoup plus riches de compréhension et de propositions :

- donner à une vingtaine d'animateurs de la sécurité placés à mi-hauteur de la pyramide des organigrammes une formation de quelques jours pour découvrir ou se familiariser avec une approche « système » et des mécanismes de production d'erreurs assez répandus, manifestations visibles des comportements individuels et collectifs,
- encourager ce petit groupe (chacun ayant son territoire) à travailler en réseau, en échangeant leurs questions, réflexions, découvertes, en se réunissant à leur initiative...

Les compétences de ces animateurs, le ressenti très positif du sens de leur mission entraînant motivation et initiatives de leur part et une excellente réception (en termes de crédibilité, de réponse aux attentes) de la part du corps social ont fait le reste. Culture oblige, un règlement a été écrit ; son contenu était inclus dans la formation et, à ce titre, il n'était pas étranger au mouvement. Mais, le résultat n'était pas dû à la publication d'un règlement mais à la diffusion de connaissances. **« On diffuse des connaissances, on explique les buts, on laisse agir ».**

Ce serait, par exemple, une formule modérée de l'effet papillon. On introduit un germe de changement (une personnalité inhabituelle, un espace de discussions et d'initiatives, une circulation d'informations...) et on laisse agir. **« On donne une impulsion, on suit, on entretient l'élan, on consolide quand le système se stabilise ».**

#### Cinquième cas : encourager sans interférer

C'est par exemple une transposition de l'expérience fameuse d'Elton Mayo. Sans doute, certaines améliorations matérielles peuvent faire progresser un processus, mais ce qui est à coup sûr puissant c'est de s'intéresser à ceux qui le mettent en œuvre. La seule présence d'un observateur peut provoquer un progrès significatif des performances. Il ne s'agit pas d'un surveillant qui traque les écarts, mais de quelqu'un à qui on peut montrer de quoi on est capable ! S'intéresser aux personnes, s'occuper d'elles est un formidable levier. Cela suppose d'abandonner le mythe du « je contrôle tout ». **« On observe, on écoute, on comprend, on restitue ce qu'on comprend, ce qu'on pense et on soutient les efforts. On contrôle qu'il contrôle ! ».**

#### Des alternatives à la planification

En se limitant aux actions planifiables, l'entreprise se rassure sur le contrôle de son évolution, mais ce contrôle est illusoire, car elle subit des évolutions non choisies qu'elle ne contrôle pas. Elle ne s'évite que le reproche éventuel d'une évolution incontrôlée provoquée par un projet interne. Mais ce faisant, elle se prive de nombreuses routes de changement qui lui restent fermées et, sur les routes qu'elle parcourt à coup de plans d'actions, elle se limite à la vitesse du transport exceptionnel précédé par un coureur à pied.

Les mécanismes qui entraînent les hommes et les organisations sont très complexes et mal connus. Aussi a-t-on peur de les déclencher et de perdre le contrôle. Mais n'est-ce pas précisément cela, le management ? Les organisations actuelles dans le contexte économique de ce début du XXI<sup>ème</sup> siècle peuvent-elles se priver du potentiel de leur personnel ?

Autonomie, subsidiarité, management (de ménager), confiance, compétences sont des mots qui doivent être au cœur de la réflexion pour ne pas stériliser les possibilités de progrès :

- chacun doit recevoir les objectifs, les contraintes qui se construisent dans un cadre qui dépasse son horizon..., et chacun doit avoir la plus grande autonomie pour ce qui relève du « comment y parvenir » et qui s'appuie sur ses propres compétences, là où il est le meilleur ;
- nombre de changements (positifs comme négatifs) relèvent d'une impulsion, de la graine qu'on plante, des idées que l'on diffuse. Quand la pierre de curling est lâchée, elle atteint son objectif sans qu'on y touche, tout ce qu'on peut faire, c'est balayer devant pour faciliter sa progression. La Révolution Française doit énormément à la diffusion d'idées, mais bien peu à la planification ;
- l'économie planifiée ne s'est pas montrée supérieure à l'économie fondée sur la confiance en l'autonomie des acteurs... encadrée par des règles fixant des limites à un niveau supérieur à l'entreprise ou l'individu.

#### Une parabole du perroquet



Plagiant Malcom Forbes (patron de presse américain) « Si vous avez un travail où il n'y a pas de complications, vous n'avez pas de travail », le perroquet serait tenté de dire « si vous avez un travail planifiable et planifié, vous n'avez pas de travail »...

## **Stéréotype-action n° 4 : « Chaque action corrective améliore globalement le système »**

### **1. Description du stéréotype-action, contexte usuel dans lequel il intervient**

Dans le cadre d'un audit, il est généralement admis que :

- toute imperfection nécessite une action corrective,
- toutes les corrections des imperfections sont positives pour le système,
- les progrès espérés de ces corrections se cumulent.

Le progrès (sur une situation, un dispositif, un outil, un système complexe, une performance, un résultat...) est ainsi implicitement considéré comme issu d'un processus cumulatif : corriger, c'est améliorer globalement le système.

Au cœur de ce processus de progrès, trône le « plan d'actions ». Il apparaît parfois suite à une revue de quelques heures ou résulte d'une analyse spécifique, d'un diagnostic, d'une réflexion organisée, éventuellement menée au sein d'un « groupe de travail » ad hoc. C'est ce plan d'actions qui donne, dans le cadre du précédent processus, de la valeur au travail d'analyse effectué en amont, en positionnant des pistes d'amélioration visibles et mesurables.

### **2. Raisons de l'existence du stéréotype-action, justification, limites et discussion**

Tout système (technique ou organisationnel) vise, par conception, un idéal prescrit qui sert de référence. Les audits permettent d'identifier les écarts à cette référence, les actions correctives ayant pour fonction d'agir sur ces écarts.

Il peut alors sembler naturel que les actions correctives constituent forcément des améliorations qui rapprochent le système de sa cible. Malheureusement, ce principe est souvent contredit par la réalité : une action « corrective » peut en effet apporter une régression plutôt qu'une amélioration et, ce, globalement ou localement sur le système.

Ainsi, plusieurs facteurs déterminent l'efficacité des actions correctives :

1. la portée de l'action en regard des causes du dysfonctionnement à traiter ;
2. la capacité de transposition d'une action ;
3. les phénomènes d'interaction entre les actions.

#### **2.1. La portée de l'action en regard des causes du dysfonctionnement à traiter**

Ce point renvoie à la qualité de l'analyse initiale qui a conduit à formuler le plan d'actions. Cette analyse, pour être pertinente (c'est-à-dire apte à identifier de réelles actions

d'amélioration globale), doit suivre une logique de diagnostic/pronostic et ne pas se cantonner à lister un ensemble de constats d'écarts, résultats visibles de difficultés variées.

Le risque est en effet de traiter un dysfonctionnement, sans en traiter les causes d'apparition. Par analogie au domaine médical, cela revient à traiter un symptôme, sans traiter l'origine de l'infection. Or, réduire le symptôme ne guérit pas la pathologie sous-jacente...

Par exemple, quand un opérateur accède à un local, interdit pour des raisons de sûreté/sécurité, une analyse succincte peut amener à identifier comme cause de ce dysfonctionnement : le non-respect d'une consigne connue, contrôlée et validée (écart à une règle d'exploitation). Les actions mises en place suite à cette analyse porteront alors sur la sensibilisation des opérateurs à la nécessité de respecter les consignes. Une analyse plus fine aurait pu conduire à mettre en évidence un problème dans la gestion des accès, une indisponibilité du personnel habilité à autoriser l'accès et des pressions de production qui ont conduit les opérateurs à intervenir rapidement dans le local et à transgresser ainsi les consignes d'exploitation. Ce diagnostic aurait orienté l'action sur la recherche d'une adéquation entre les dispositions organisationnelles et les contraintes de production.

Une action de faible portée ne permet donc pas d'éviter le renouvellement d'un dysfonctionnement ni de ramener le système à sa cible. Elle ne produit en rien un progrès durable.

### Une parabole du perroquet

La fable de La Fontaine « **La perdrix et les coqs** » est assez évocatrice sur ce sujet...

Une perdrix mise en présence de coqs prend des coups de bec et s'interroge sur les raisons d'un tel traitement...



Elle exclut finalement les coqs, pensant qu'ils ont le droit d'avoir des mœurs différentes... Elle s'interroge plutôt sur le fonctionnement de la ferme et sa gestion par le paysan.

## 2.2. La capacité de transposition d'une action

Dans certains cas, la dérive d'analyse précédente va jusqu'à considérer que le but du diagnostic initial n'est pas d'identifier les causes des dysfonctionnements, mais « plus pragmatiquement » de... produire un plan d'actions ! La stratégie du « copier/coller » constitue une manifestation ultime de ce phénomène. L'action corrective est identifiée en transposant une solution qui a apporté un bénéfice dans une autre situation.

Cette stratégie est limitée sur, au moins, deux aspects :

- la ressemblance effective des deux situations comparées (est-on vraiment dans le même cas de figure ?) ;
- la ressemblance entre une solution mise en œuvre depuis longtemps et son introduction dans un nouveau contexte (est-on sûr que ce qui a fonctionné avant peut encore fonctionner dans le contexte d'aujourd'hui ?).

Pour illustrer le premier aspect, prenons le cas d'un changement organisationnel consistant à « importer » en France des pratiques de maintenance industrielle américaines qui semblent donner de meilleurs résultats. L'efficacité de ces pratiques repose en grande partie sur un « pilotage en continu » induisant un travail posté en 2x12h. Or, la réglementation française permet au mieux d'installer un roulement en 2x10h – ce qui ne garantit pas la continuité du pilotage (il manque 4h) – ou de passer en 3x8h – ce qui multiplie le nombre de relèves nécessaires (3 au lieu de 2). Transposé « brutalement », le modèle américain perdra donc de son efficacité, voire tout intérêt. Les deux situations considérées sont en réalité trop différentes l'une de l'autre (de par la dimension réglementaire dans cet exemple).

Concernant le second aspect, considérons la transposition dans une installation d'une pratique de manutention mise en œuvre depuis longtemps dans une autre. La mise en place de ces méthodes de travail dans la seconde installation – des méthodes dont le succès reposait, dans la première, sur le développement d'un savoir-faire construit au fil du temps – s'est trouvée mise en échec par manque d'analyse sur le caractère technico-organisationnel de la « solution » : seul le système technique a été transposé sans considérer que le succès de ce système était en partie dû à l'expérience pratique des opérateurs qui l'utilisaient. Les facteurs qui rendaient la solution efficace n'étaient plus présents, la solution n'était donc plus pérenne.

Ces exemples montrent qu'un copier-coller sans analyse préalable des composantes des deux situations concernées ne permet pas d'aboutir à des solutions durables.

## 2.3. Les phénomènes d'interaction entre les actions

Au cœur du processus d'amélioration, le plan d'actions orchestre la dynamique de correction et à terme, le progrès. Il ne s'agit donc pas de considérer une action isolée mais un ensemble de facteurs agissant les uns sur les autres et sur la situation. Les différentes actions mises en œuvre agissent de concert, avec des temporalités différentes. La question de la cohérence d'ensemble est ainsi primordiale, la maîtrise des interactions, essentielle.

Classiquement, le plan d'actions est découpé en actions ou groupes d'actions élémentaires. Chaque élément est associé à une échéance temporelle visée et attribué à un pilote identifié responsable de sa mise en œuvre, auquel on fournit (dans le meilleur des cas !) les moyens requis pour réaliser l'action. Le plan ainsi morcelé risque de perdre de sa cohérence d'ensemble. Peuvent alors apparaître des phénomènes d'incompatibilité entre actions, des effets contradictoires / inhibiteurs / perturbateurs liés aux actions elles-mêmes ou à leur calendrier de déploiement (problème de précédence ou de sollicitation concomitante des mêmes acteurs sur des axes différents, par exemple).

Ainsi, l'ajout d'un système de protection peut conduire à rendre une tâche plus complexe (manipulation fine avec des gants, protection rajoutée au récipient contenant un produit dangereux le rendant plus difficile à manipuler...). De même, l'ajout de dispositions de contrôle peut favoriser un excès de confiance de la part de l'opérateur dans le système ou diminuer la conscience du risque lié à son action puisque l'opérateur sait que toute erreur sera rattrapée ultérieurement par le système...

Ces scénarios illustrent bien le besoin de coordination des actions, dont l'identification doit s'appuyer sur une vision systémique des situations qui considère les interactions entre leurs composants et la dynamique de ces interactions.

### Une parabole du perroquet

Dans « **La belette entrée dans un grenier** », La Fontaine nous conte l'histoire d'une belette affamée et fluette entrée dans un grenier bien garni par un orifice très étroit...

Au bout d'une semaine à se rassasier, elle est devenue grosse et rebondie et ne peut plus fuir par le même orifice en cas de danger. Elle n'a pas anticipé les conséquences des repas sur sa capacité à sortir du grenier...



### 3. Propositions de progrès

En synthèse de ce qui précède, des actions correctives peuvent être inappropriées (défaut d'analyse initiale), inopérantes (défaut de transposition) ou contre-productives (incompatibilités issues des interactions). Leur mise en œuvre peut conduire à déséquilibrer le système, peut apporter plus de régression que d'amélioration.

Les recommandations sur ce sujet sont contenues en creux dans les « facteurs pathogènes » discutés ci-avant. Pour qu'une action corrective produise une amélioration globale du système, elle doit :

- porter sur les causes des dysfonctionnements identifiées au cours d'un diagnostic préalable ;
- tenir compte des caractéristiques intrinsèques de la situation initiale dans laquelle les dysfonctionnements surviennent et des facteurs réels de performance de la solution envisagée ;
- considérer ses interactions potentielles avec d'autres actions entreprises simultanément ou portant sur les mêmes composantes du système technique ou organisationnel.

Les systèmes modernes étant foncièrement complexes, les raccourcis du type « *solution un jour, solution toujours* » n'ont plus vraiment cours quand il s'agit de s'améliorer dans la gestion des risques industriels ou professionnels. N'en déplaise à Lukas Podolski, footballeur allemand, qui déclarait en 2008<sup>1</sup> « *Le football, c'est comme les échecs, mais sans les dés* ».

Le dépassement des facteurs limitant les actions correctives nécessite ainsi une analyse qui requiert une vision à caractère dynamique et historique des mécanismes humains, organisationnels, managériaux et techniques en œuvre dans le fonctionnement des entreprises. Il requiert également une vision globale des changements induits et des changements subis (par les évolutions conjoncturelles de l'environnement dans lequel l'entreprise intervient).

Dans ce contexte, la notion de modèle de l'activité (comme représentation dynamique du fonctionnement de l'entité considérée incluant les déterminants de la situation de travail et leur impact sur l'activité et les résultats de celle-ci) est une voie à explorer pour passer du diagnostic au pronostic.

Enfin, deux points complémentaires doivent être soulignés :

---

<sup>1</sup> The Guardian, 10 juillet 2008

### 1. le temps de l'action est aussi important que l'action elle-même

L'action induit un mouvement, et quand bien même ce ne serait pas un progrès, les systèmes ne sont jamais statiques. Ainsi, tout comme la marche (ou la course), le progrès passe par une succession de déséquilibres et de rééquilibrages. C'est la coordination de cet ensemble d'effets potentiellement contradictoires qui assure une orientation cohérente au mouvement. Il en va de même avec les plans d'actions, l'amélioration des systèmes et des organisations.

La question est donc de savoir quand agir. A l'issue du diagnostic, faut-il agir immédiatement ou faut-il attendre un rééquilibrage de la situation ? Est-il possible d'identifier les déséquilibres à traiter absolument et de les distinguer de ceux qui font partie du fonctionnement normal de l'organisation ? Quelles actions doivent être lancées dans les phases de déséquilibre pour s'y intégrer et diriger utilement le rééquilibrage ? Quelles actions doivent être entreprises lors d'une phase de stabilité ?

### 2. la meilleure action peut consister à ne rien faire

Il est des situations, en effet, où il est parfois utile de considérer l'idée selon laquelle il faut aussi savoir ne rien faire. Pour faire une analogie avec le domaine médical, le médecin aliéniste Philippe Pinel (1745-1826) écrivait au début du 19<sup>ème</sup> siècle : « *C'est bien de savoir donner un médicament pour traiter une maladie, mais c'est un art encore plus grand que de savoir quand ne pas le donner* ».

## Références bibliographiques

Garandel, S., Valero, M., Rouse, C., Franchi, V. (2011). Apports des Facteurs Humains et Organisationnels à l'analyse des transferts de risques en radiothérapie. 13<sup>ème</sup> JIQHS Paris.

Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire - IRSN (2012). Les facteurs organisationnels et humains de la gestion des risques : idées reçues, idées déçues (disponible sur : [www.irsn.fr/FR/expertise/rapports\\_expertise/surete/Pages/Facteurs-Organisationnels-Humains-gestion-des-risques.aspx](http://www.irsn.fr/FR/expertise/rapports_expertise/surete/Pages/Facteurs-Organisationnels-Humains-gestion-des-risques.aspx)).

Quiblier, S., Launay, R. (2011). Intégration des facteurs humains et organisationnels à la méthode MOSAR : une première ébauche. 46<sup>ème</sup> congrès de la SELF, Issy-les-Moulineaux, France.

Rousseau, J.-M., Largier, A. (2008). Industries à risques : conduire un diagnostic organisationnel par la recherche de facteurs pathogènes. *Techniques de l'ingénieur*.