



**Les organisations
de haute fiabilité
reposent sur le
facteur humain. »**





Christian Morel

Éviter les décisions absurdes par le droit à l'erreur ?

GRAND ENTRETIEN. Docteur en sciences politiques, Christian Morel est l'ancien DRH de la division véhicule utilitaires chez Renault. Devenu sociologue en fiabilité des organisations, il traque et analyse les erreurs collectives et les moyens de les éviter. Rencontre.

Propos recueillis par Bénédicte Le Deley



Qu'est-ce qu'une OHF ?

Une **organisation de haute fiabilité** (ou hautement fiable) peut être définie comme une organisation capable de fonctionner sans erreur pendant de longues périodes de temps [Roberts, 1990].



ALLER PLUS LOIN

Fiche pratique sur les organisations de haute fiabilité :



Pour éviter les décisions absurdes, vous avez identifié des principes que vous appelez les « métarègles de la fiabilité ». De quoi s'agit-il ?

Christian Morel : Pour identifier ces règles, qui sont des fondamentaux du comportement humain pour assurer la sécurité, la qualité et la performance, j'ai analysé des activités où les risques de perte en vie humaine sont très élevés et impliquent donc de ne pas se contenter de gadget en management et d'approximation sur la question du facteur humain. Paradoxalement, les organisations les plus dangereuses sont souvent les plus fiables pour cette raison. J'ai donc mené une étude approfondie de ce que l'on appelle les OHF, organisations hautement fiables, comme les porte-avions américains, pour identifier ce qui les rend hautement fiables – ces fameuses « métarègles ». La bonne

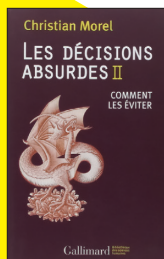
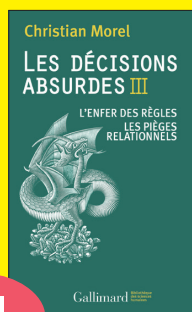
nouvelle, c'est que ces métarègles sont transposables dans toutes les organisations.

Dans quels domaines applicables à toutes les organisations avez-vous identifié des pièges et des métarègles pour les éviter ?

C. M. : J'ai montré que la vie professionnelle de tous les jours, dans toutes les organisations, est composée d'**interactions** (comme les réunions) qui peuvent avoir des effets pervers, produire des pièges absurdes si on n'y prend garde. Il est pourtant assez simple de les énumérer.

● Le premier piège est ce que l'on appelle l'**effet de majorité**. Contrairement au scénario de *Douze hommes en colère* (Sidney Lumet, 1957), la minorité parvient rarement à convaincre la majorité de son erreur.

● Le **groupe trop amical** est également un piège, car l'amitié peut conduire à éviter les sujets qui fâchent. Des exemples célèbres ●●●



Principales publications

- *La Grève froide, stratégie syndicale et pouvoir patronal* (Éditions d'Organisation, 1981, réédité en 1994 aux Éditions Octares), référence pour les spécialistes des relations sociales.
- *Les Décisions absurdes, tome I* (Gallimard, 2002) traduit en portugais, japonais, chinois, tchèque et espagnol. Primé par l'Académie des sciences morales et politiques.
- *L'enfer de l'information ordinaire* (Gallimard, 2007).
- *Les Décisions absurdes, tome II. Comment les éviter* (Gallimard, 2012), Stylo d'Or de l'ANDRH 2012.
- *Les Décisions absurdes, tome III. L'enfer des règles. Les pièges relationnels* (Gallimard, 2018).



d'erreurs collectives ont montré qu'il fallait se méfier d'une ambiance où l'on ne voudrait pas créer de tension en soulevant un point de désaccord pourtant essentiel.

● **Les erreurs de communication tacite** peuvent également produire des résultats dramatiques. Lors d'une coordination, quand tout n'est pas suffisamment explicité, on constate que la coordination silencieuse entraîne de nombreux malentendus. Statistiquement par exemple, c'est la première cause de collisions de navires sur des routes de non-collision.

● **L'illusion de l'unanimité peut également être ravageuse.** Tout le

monde semble d'accord parce que personne... n'exprime son désaccord. Ce consensus apparent ne permet pas de mobiliser l'intelligence et la vigilance collective.

● **L'excès d'autorité hiérarchique** est également un facteur important de dysfonctionnement des organisations. La compagnie aérienne Korean Air a par exemple subi deux crashes mortels parce que le copilote n'avait pas osé dire à son chef qu'il se trompait !

● **Les principes de bon fonctionnement contre-productifs** sont tout aussi désastreux. Lors d'une réunion, ils consistent, pour les non-spécialistes, à ne pas insister pour comprendre ou à ne pas s'autoriser à porter la contradiction. Les spécialistes n'osant pas davantage soulever le problème hors de leur compétence stricte de peur d'être pris en flagrant délit d'amateurisme, un problème grave peut être passé sous silence alors que plusieurs participants l'ont identifié.

● De façon générale, il faut aussi se méfier de ce que l'on appelle les **problèmes des tours de Babel**. Un certain nombre de dysfonctionnements dans les interactions sont des problèmes de **langage** commun. Il peut s'agir du choix de la langue (par exemple imposer l'anglais à des équipes techniques qui le maîtrisent mal) ou de système culturel n'attribuant pas le même sens aux termes – mêmes techniques – utilisés.

On reconnaît assez facilement notre quotidien dans cette énumération, n'est-ce pas ? Mais ce ne sont pas des problèmes anodins car ces effets pervers sont la cause de nombreux dysfonctionnements. La moitié des accidents de chirurgie sont ainsi imputables à ces problèmes d'interactions !



Quelles sont les métarègles qui permettent d'éviter ces effets pervers des interactions ?

C. M. : Pour éviter ces effets et les décisions absurdes qu'elles entraînent, il est possible de mettre en place des métarègles qui ont fait leurs preuves.

● **Favoriser la collégialité.** Dans les organisations de haute fiabilité, une grande liberté de prise de parole, de décision et d'action est laissée aux subordonnés et aux experts de terrain. Cela implique des pratiques claires pour éviter les effets d'autorité. On prend souvent en exemple la baisse du gradient d'autorité (c'est-à-dire le niveau d'autorité du commandant de bord vis-à-vis du copilote qui a pu causer des difficultés d'appréciation des situations de vol). Les OHF peuvent par exemple avoir pour principe l'application

l'erreur historique de la Maison Blanche lors de l'invasion de la baie des Cochons à Cuba (le groupe était trop amical autour de JFK), le président avait confié à son frère Robert le rôle d'avocat du diable pour la gestion de la crise des missiles de Cuba en 1962. Il est aussi possible d'organiser l'**examen d'une contre-décision** ou de mettre en place un **binôme contradictoire**. En médecine, on a ainsi pu constater que le transfert d'un patient entre deux médecins entraînait une réduction des erreurs médicales car il introduisait un diagnostic contradictoire ! Mais il ne faut pas perdre de vue qu'introduire du contradictoire dans un groupe est gage de fiabilité des décisions collectives mais n'est pas simple à mettre en place, et peut même s'avérer éprouvant !

tout le monde parle à tout le monde en permanence et dans tous les sens. On institutionnalise les briefings et les débriefings systématiques, on favorise les échanges informels. On néglige souvent la convivialité alors qu'elle joue un rôle fondamental dans la fiabilité des organisations, notamment dans la qualité des échanges hors hiérarchie. De façon générale, il faut redonner toute sa place à la **verbalisation** car c'est le déficit que l'on constate le plus souvent dans les équipes.

● **Contrôler les interstices.** Les lieux où des fractions d'organisation sont en contact constituent des zones de grande fragilité dans les organisations. Les erreurs les plus graves sont souvent commises dans ces interstices où les cultures organisationnelles se confrontent. On constate par exemple un problème de communication à la réception de pièces produites dans différentes usines... Pour fiabiliser ces interstices, il faut travailler sur des **processus d'intégration**. En formalisant des principes d'action communs, en élaborant des principes de coopération comme une bureaucratie efficace avec davantage d'écrits, en désignant par exemple un coordinateur.

 **Il faut redonner toute sa place à la verbalisation car c'est le déficit que l'on constate le plus souvent dans les équipes. »**

obligatoire d'un ordre donné par son subordonné. De même que les galons sont enlevés dans les sous-marins, symbole pour que chacun s'exprime et contribue au meilleur fonctionnement de l'équipage.

● **Organiser le débat contradictoire.** Pour éviter les effets de majorité, du groupe trop amical par exemple, il est possible de mettre en place une procédure très claire d'avocat du diable. C'est une technique célèbre qui a été utilisée par le Gouvernement américain. Après

● **Contrôler les consensus.** Nous l'avons vu, le consensus apparent peut être un piège. Il est donc important de s'assurer qu'il s'agit d'un véritable consensus. C'est d'ailleurs un point de vigilance que le droit talmudique a pris en compte. Le consensus étant suspect, le tribunal suprême, le Sanhédrin, prévoyait l'acquittement d'un condamné à mort... en cas d'unanimité des 23 juges.

● **Favoriser l'interaction permanente et généralisée.** Dans les organisations hautement fiables,

Avez-vous identifié d'autres métarègles que celles permettant d'éviter les effets pervers des interactions ?

C. M. : Effectivement, les dysfonctionnements des organisations ne sont pas exclusivement imputables aux effets pervers des interactions. Les métarègles de la **régulation sociale** et des **problèmes de connaissance et de raisonnement** sont tout aussi importantes pour les organisations. ●●●



Nos organisations souffrent de règles trop nombreuses, trop compliquées, irréalistes. »

... Quelles sont les métarègles de la régulation sociale que vous avez mises en évidence ?

C. M. : Nous pouvons nous arrêter sur deux métarègles essentielles : **ne pas punir les erreurs et éviter l'enfer des règles.**

Le droit à l'erreur est à la mode mais c'est réellement un point qu'il est essentiel d'aborder si l'on veut fiabiliser son organisation. Punir les erreurs incite à cacher les dysfonctionnements. Or l'erreur est le plus souvent systématique. Faire la chasse aux coupables ne permet pas d'analyser le processus systématique complexe qui a pu produire ou contribuer à l'erreur. C'est pour cette raison que l'État-major de l'Armée de l'air française a dépénalisé les erreurs en 2006.

Il ne faut pas minimiser ce que ce changement peut avoir de difficile à mettre en œuvre. Car il ne s'agit pas uniquement d'une absence de punition formelle et informelle pour produire ses effets de fiabilisation. Il faut également soigneusement **distinguer l'erreur de la faute**. La non-punition rencontre souvent la résistance des victimes. La justice pénale cherche davantage des coupables que la remontée des infor-

mations sur le système. La non-punition peut faire aussi émerger des reproches plus ou moins explicites ou intériorisés. La difficulté est telle qu'à ce jour, il n'y a pas d'expérience connue d'entreprise ayant atteint un niveau de maturité exemplaire que je pourrais vous présenter, en dehors de l'aéronautique.

Vous avez aussi mentionné la métarègle visant à éviter l'enfer des règles. Qu'est-ce que l'enfer des règles pour commencer ?

C. M. : Nos organisations souffrent de règles trop nombreuses, trop compliquées, irréalistes. On peut se demander d'où vient cette inflation de règles. Le plus souvent, c'est parce que l'on croit pouvoir tout maîtriser, que l'on sous-estime l'**indétermination du monde**, parce que l'on veut se couvrir contre tous les risques (même si c'est impossible). Viser le risque zéro aboutit à des absurdités.

Comment alors éviter l'enfer des règles ?

C. M. : Pour éviter l'enfer des règles, il faut **viser des règles moins nombreuses et plus simples**. Le secteur aérien a ainsi engagé un processus de **déflation normative**. Auparavant, les règles des constructeurs et les règles des compagnies se superposaient. Il est désormais acquis que les compétences du pilote doivent prendre le relais des procédures des constructeurs. Ce que cet exemple met en évidence, c'est qu'à des règles plus simples et moins nombreuses, il faut aussi ajouter le facteur humain, c'est-à-dire la compétence. Pour fiabiliser les organisations, il est aussi essentiel de **prendre en compte les limites des audits, des certifications et règles de « compliance »**, etc. dont le contrôle est souvent purement administratif (le fameux « *click and check* »). Le scandale de Volkswagen (introduction d'un logiciel truquant les mesures de pollution), pourtant certifié ISO 14001, l'a largement mis en évidence.



Ne pas confondre erreur et faute

► **L'erreur** peut être le résultat d'une maladresse, d'une inattention, d'une incapacité d'origine humaine, ou le résultat d'un processus mal défini, inadapté. L'erreur peut survenir face à une situation imprévue.

► **La faute** est un manquement clair à une prescription, une transgression volontaire et consciente de règles en vigueur. La faute n'est pas imputable à un système mais à une personne.

Chez Air France, la méthode « *just and fair* » donne des critères comme celui de substitution (on interroge un pilote référent) et de répétition ou pas pour distinguer erreur non punissable et faute. L'anonymat ne peut être levé qu'en cas de faute.



Quelles sont les métarègles que vous avez identifiées concernant les problèmes de connaissance et de raisonnement ?

C. M. : Les langages et les signalétiques déficients peuvent être de forts facteurs de dysfonctionnements. Le naufrage du Costa Concordia l'illustre assez bien : la langue officielle était l'italien et la langue officieuse l'anglais. La grande majorité de l'équipage ne parlait correctement ni l'une ni l'autre. La transmission des consignes a été désastreuse pour cette raison.

Le renforcement linguistique et signalétique peut être très efficace. Cela implique la répétition, la standardisation et la clarification des messages. Il faut donc favoriser la verbalisation, faire confirmer la clarté des messages, s'appuyer sur des symboles compris par tous. Cela fonctionne : la mise en place de la

check-list dans les blocs opératoires a contribué à une chute de 57 % de la mortalité par exemple ! La mise en place de lexiques communs est aussi indispensable quand des corps ou des services collaborent. Les pompiers et les urgentistes ont dû produire un lexique commun des zones d'intervention pour améliorer leur efficacité lors des attentats. La mise en place de REX (retours d'expérience), étroitement liée à la non-punition des erreurs permet également d'améliorer l'efficacité des organisations en prenant en compte le facteur humain.

La métarègle tout aussi importante concerne **l'attention à porter aux risques d'aveuglement**. Nous avons tendance à raisonner à partir de ce que nous percevons en premier. Or, ce **bias de disponibilité** peut profondément altérer l'analyse d'une situation. Tout comme le réflexe de **l'effet tunnel**, qui nous fait nous concentrer sur une seule variable et perdre de vue les autres, ou le **mauvais stress**. Il est tout aussi nécessaire de veiller aux **erreurs de probabilité**, fréquentes chez tout le

monde y compris les surdiplômés, et aux **erreurs de représentation** et les **a priori**. Lors de la construction de la navette spatiale Challenger, les ingénieurs, qui se faisaient une idée assez ensoleillée de la Floride, n'avaient pas prévu que les joints pouvaient être soumis à des températures négatives l'hiver.

Pour résumer, c'est le collectif qui permet de sortir des biais cognitifs ?

C. M. : Tout à fait, c'est le collectif qui permet d'avancer, d'où l'importance de mettre en place ces métarègles. On pourrait dire que les organisations passent par trois âges, celui de la protection techniques et du respect des règles, celui des outils de qualité sécurité, puis celui la culture de la haute fiabilité. La difficulté, c'est le passage du deuxième au troisième niveau, car le troisième stade est exigeant. La culture de la haute fiabilité implique par exemple la culture de la non-punition de l'erreur. Cette troisième étape repose principalement sur le facteur humain.

Peut-on concilier haute fiabilité et innovation ?

C. M. : Effectivement, on pourrait se demander si la standardisation des langages, l'attention portée aux interstices ne pourraient pas être contre-performants en matière d'innovation. Mais en réalité vous constaterez que les principes nécessaires à l'innovation sont en fait les mêmes : collégialité, contradictoire et droit à l'erreur... ●