

SIGNAUX « FAIBLES », DECISIONS AGILES. S'ORGANISER POUR TIRER PARTI DE NOMBREUX SIGNAUX PRECURSEURS DE DANGERS “WEAK” SIGNALS, NIMBLE DECISIONS. GET ORGANISED TO TAKE PROFIT OF DANGER WARNING SIGNALS

Laurent DUBAU, et Jean MAGNE
SOLUCOM
Tour Franklin : 100 - 101 terrasse Boieldieu
92042 Paris La Défense Cedex

Jacques PIGNAULT
EXPERCONNECT
72 Rue du Faubourg Saint-Honoré,
75008 Paris

Résumé

En partant des discussions actuelles sur les signaux précurseurs, nous revenons aux définitions et constatons qu'un signal doit nécessairement être détecté et interprété par un « guetteur ». Nous nous intéressons alors aux caractéristiques des couples « signal-guetteur » que sont, de fait, les contrôleurs et pilotes de processus et proposons des moyens de renforcer ces couples, de les multiplier sans changer fondamentalement l'organisation mais en agissant sur des leviers humains : responsabilisation, subsidiarité, climat de confiance, intercommunications, prise de recul et encouragement à la culture générale.

Summary

Starting from current discussions about warning signals, we go back to definitions. We observe that a signal has to be detected and interpreted by a « lookout ». We then focus on the characteristics of the couples « signal – lookout » which are in fact supervisors and process controllers and we propose ways to strengthen the couples, to multiply them without fundamentally changing the organization, but by using human levers : giving responsibilities, practicing subsidiarity, developing confidence, sharing information, stepping back and encouraging people to develop their general knowledge.

1. Le signal et son interprétation

1.1. L'objectivité du signal

La littérature est abondante dans le domaine des signaux annonceurs d'événements importants (fastes ou néfastes) et de nombreux chercheurs tentent de caractériser cette notion afin de permettre à tout un chacun de s'organiser pour réduire les risques de ne pas prendre les bonnes décisions. Ainsi voyons-nous apparaître les termes de « signaux faibles » et de « signaux forts », de « signaux précurseurs », de « signaux d'alerte précoce ». Deux courants de pensée semblent se dégager :

1. Les signaux avant-coureurs ont des caractéristiques intrinsèques peu claires ou sont fragmentés.
2. Les signaux sont d'autant plus faibles que les personnes qui les perçoivent en tiennent peu compte.

Tentons de clarifier les choses et de bien comprendre de quoi nous parlons. Selon le Larousse, le signal se définit de la façon suivante :

- a. « Tout signe, geste, cri, son, etc... destiné à avertir, à donner une consigne, un ordre »
- b. « Dispositif qui produit ou porte un signe conventionnel adéquat pour prévenir de quelque chose »
- c. « Fait, événement qui annonce quelque chose ou en marque le début »

Dans les deux premiers alinéas, le signal est caractérisé par une action intentionnelle (a), complété d'un dispositif qui se déclenche au franchissement d'une limite prédéfinie (b). La 3ème définition, vraisemblablement une extension des deux premières, crée une ambiguïté par le sens vague des mots « fait » et « événement » qui peuvent présenter des caractéristiques très différentes :

1. marquer des ruptures,
2. être la traduction d'une évolution lente, parfois imperceptible, mais « factuelle »

L'évolution lente peut également montrer deux tendances qui peuvent se superposer :

1. une lente dégradation des barrières de sécurité (Modèle de Reason) ;
2. une lente évolution vers un incident ou un accident.

Ainsi, dans les deux premières définitions, le signal, dépendant de l'intention du lanceur d'alerte, pourrait être qualifié de plus ou moins « fort », sa force dépendant de celle de l'intention (a) ou de la qualité du dispositif (b).

La 3ème définition mérite un éclaircissement : si ce « signal » ne peut être considéré comme un fait annonceur qu'après l'arrivée de l'événement, pourrait-il être détecté ou interprété avant ? On observe bien des personnes capables de déceler des signaux trop « faibles » pour la plupart, mais « assez forts » pour eux. Une autre possibilité est qu'un signal « faible » soit perçu par un grand nombre d'observateurs qui, échangeant entre eux, prennent conscience que la même information les a frappés.

Pourquoi, quand apparaissent des signaux, ne réagissons-nous pas toujours ? Nos réponses à cette question pourraient nous dévoiler des pistes pour contrebalancer la mauvaise tendance à ne pas réagir de façon appropriée. D'un autre côté, si les caractéristiques des signaux sont suffisamment peu éloquentes, comment pourrions-nous les « amplifier » de façon que des décideurs sortent d'un immobilisme souvent dicté par la peur de mal décider et soient encouragés à les prendre en compte ? Au moins, ne pourraient-ils pas être amenés à considérer la situation d'un œil critique ?

Nous utiliserons le terme générique de « signal précurseur » et le définirons comme un indice d'une possible altération, dégradation ou fragilisation du système complexe auquel nous nous intéressons. L'altération, la dégradation ou la fragilisation peut également concerner l'environnement de notre système complexe, ou bien ses conditions d'utilisation.

1.2. Processus de capture et d'interprétation du signal

Le cycle du « guetteur vigilant » se décompose en cinq phases qui se succèdent ou qui peuvent s'interrompre à tout moment :

1. Observation : Je capte un signal (évolution ou dérive, événement ou rupture, sensation ou ressenti). Cela suppose que je guette quelque chose (En effet, si je ne guette rien, je ne percevrai rien !) ou que, au moins, je sois ouvert à l'inattendu. Je guette tout particulièrement le résultat escompté des actions décidées auparavant (phase 5) ; ce qui peut d'ailleurs biaiser à la source mon observation par manque d'impartialité ou par focalisation à outrance !
2. Extraction : J'extrais le signal du bruit de fond car il a attiré mon attention et je crois qu'il peut être représentatif d'un phénomène ou de l'évolution d'un processus à surveiller. Ou, tout simplement, il m'étonne ou m'inquiète ;
3. Identification : Je complète mes investigations pour découvrir le sens du signal que j'ai capté. Il se peut parfois que je ne lui trouve pas de sens, mais cela me tourmente (sentiment de malaise). Peut-être mon intuition prend-elle le relais de ma réflexion consciente ?
4. Décision :
 - a. J'ai donné un sens précis à ce signal et je peux agir :
 - directement parce que la réaction que j'ai élaborée et que j'estime appropriée est de mon ressort ;
 - indirectement parce que la réaction qui me semblerait appropriée doit être menée par d'autres ou en concertation avec une autre personne ou une autre équipe.
 - b. Je ne pense pas pouvoir agir, parce que :
 - je n'ai pas donné de sens à ce signal, et je ne vois pas comment lui en donner,
 - je n'ai pas les idées suffisamment claires pour engager une action, qu'elle soit directe ou qu'elle consiste à transmettre mon ressenti à un tiers
5. Suivi des impacts attendus : La phase cinq est un examen des conséquences des décisions prises en phase quatre et une intégration des données consolidée dans les paramètres d'observation de la phase un qui suit. Le but de la phase cinq est de faire en sorte que le guetteur porte une attention particulière sur l'émergence des signaux attendus sans pour autant se focaliser sur eux au point d'ignorer les autres signaux, et notamment ceux qui pourraient contredire les attentes.
 - a. En cas d'action directe en phase 4, j'observe comment la situation évolue consécutivement à mon action, notamment en espérant que la situation évolue conformément à mes attentes, ou que d'autres signaux attendus apparaissent pour me confirmer que ma décision était pertinente ;
 - b. En cas d'action indirecte en phase 4, j'observe si l'autre personne ou l'équipe à laquelle je me suis adressé prend bien en compte ma transmission afin de lui apporter mon aide lorsque nécessaire. Pour ce faire, j'ai besoin de constater les effets de la réaction du décideur sur le signal perçu initialement. Sans réaction de sa part, je peux éventuellement décider d'ignorer ledit signal, désormais.

Nous pouvons avoir alors une superposition de « guetteurs » ou plus ou moins vigilants, ce qui complique la situation en augmentant d'autant plus le risque que le signal initial soit perdu ou brouillé : en effet, d'autres peuvent à leur tour : capter le signal que je tente de leur transmettre, capter des signaux complémentaires ou, au contraire, ne rien capter.

2. Caractéristiques des « guetteurs »

2.1. En fonction de l'expérience, du niveau hiérarchique

Nous schématisons la hiérarchie par 3 types d'acteurs :

- Le dirigeant : responsable du « pourquoi », il fixe l'objectif ;
- Le superviseur : responsable du « comment », il fixe la feuille de route ;
- L'opérateur : responsable du « quoi », il accomplit les tâches de la feuille de route.

Un 4^eme type d'acteur peut apparaître : l'observateur. Il s'agit de la personne extérieure au processus et qui s'étonne de l'activité en cours. Ce peut être un commercial, un auditeur/inspecteur, un journaliste, un médecin de ville, un citoyen, bref, un lanceur d'alerte qui n'est pas dans « l'image mentale collective » du métier ou de l'entreprise. En fait, cet observateur peut avoir les caractéristiques de l'un des acteurs ci-dessus, tout dépend de son point de vue au sens propre du terme.

Chacun considère l'activité en cours sous des prismes différents que nous simplifions et schématisons par des échelles de grandeur : objectifs, temps, espace

Acteur	Échelle d'objectifs	Échelle de temps	Espace de travail
Opérateur (ou observateur proche)	La tâche ou l'enchaînement de tâches qu'il doit accomplir et qui lui ont été confiées. C'est un objectif d'exécution. Pour l'observateur, c'est une façon de faire curieuse	Quelques minutes à quelques heures	Zone correspondant aux tâches qu'il doit exécuter et limitée à son univers sensoriel (illustration : un atelier)
Superviseur (ou observateur avec un certain recul)	L'accomplissement de la mission fixée avec les moyens qui lui ont été attribués. C'est un objectif de résultat de la mission fixée. Pour l'observateur, c'est une mission ou un résultat curieux.	Quelques jours à quelques semaines	Zone correspondant à l'ensemble des zones des opérateurs impliqués directement ou indirectement pour mener à bien la mission confiée, et à leurs interfaces (illustration : une région)
Dirigeant (ou observateur avec beaucoup de recul)	L'atteinte du résultat global défini quelles que soient les contraintes extérieures ou les évolutions de l'environnement. Pour l'observateur, sans correction, on s'achemine vers des difficultés.	Quelques mois à quelques années	Zone couvrant non seulement celles occupées par les équipes supervisées, mais également l'espace d'où peuvent provenir des événements qui pourraient interférer avec l'objectif global (illustration : un continent)

2.2. Notions de temps, de recul, de champ de vision, de clairvoyance de l'objectif, de détail

D'un point de vue global et synthétique, pour ce qui concerne la détection des signaux précurseurs, les forces et faiblesses des trois catégories d'acteurs analysés sont ainsi résumées dans le tableau qui suit. Les « observateurs » auraient exactement les mêmes forces et faiblesses à chaque niveau.

Acteurs	Forces	Faiblesses
Opérateurs	Vision très détaillée des processus opératoires dont ils ont la charge et de leur déroulement. Possibilité de réaction extrêmement rapide sur des évolutions brutales ou des ruptures.	Vision très parcellaire et pas de vision d'ensemble. L'impact d'un dysfonctionnement local sur le fonctionnement d'ensemble ne peut être perçu.
Superviseurs	Position intermédiaire entre dirigeants et opérateurs, vision de l'opération en cours dans son contexte. Au mieux, cumul des forces par dialogues ascendants et descendants. Vision des dégradations locales possibles ou effectives et possibilité d'anticiper ou de réagir	Position intermédiaire entre dirigeants et opérateurs : perte de sens de l'objectif global, manque de vision de détail (points d'achoppement). Au pire, cumul des faiblesses par coupure des communications verticales : déconnection dangereuse des réalités
Dirigeants	Vision globale et homogène des objectifs à atteindre et des interactions entre sous-ensembles. Vision des dérives lentes et possibilité d'action globale et coordonnée, correctrice ou anticipatrice.	Vision trop globale et synthétique pour détecter au plus tôt une dérive ou anomalie locale. Trop long délai de réaction sur des évolutions rapides

Ce tableau nous suggère déjà les caractéristiques du pilotage d'une action selon les divers niveaux hiérarchiques.

2.3. Pilotage et contrôle d'un système complexe

Piloter est, selon le Larousse, « conduire un véhicule, ce qui exige une certaine compétence technique et professionnelle... en contrôlant et en communiquant des mouvements... ». Autre définition : « guider quelqu'un dans un endroit que l'on connaît bien ». Les deux s'appliquent aussi bien à l'entreprise ou au pays, « l'endroit » en question pouvant être l'environnement technique, économique ou politique que le pilote est censé connaître.

Contrôler est, toujours selon le Larousse, « examiner quelque chose pour en vérifier la régularité, l'exactitude, la validité, la qualité, le bon fonctionnement, etc... ».

Dans les deux cas, la personne en charge de piloter ou de contrôler (ce peuvent être des opérateurs, des superviseurs ou des dirigeants, chacun à son niveau) doit observer des signaux ou des paramètres lui permettant soit d'avertir d'une anomalie (contrôle), soit, directement, de corriger le processus en cours (pilotage). Ces paramètres exigent des références afin de pouvoir comparer la réalité de terrain à ce que nous attendons en théorie. Ces paramètres peuvent être de plusieurs types :

- Discrets : ils sont parfaitement définis lors de la conception et sont justifiés par les analyses préalables. Ainsi, le pilote et le contrôleur doivent savoir dans quelle position doivent se situer ces paramètres et comprendre les conséquences d'une défaillance ainsi que les réactions à appliquer. Ils sont aidés d'alarmes et de signaux. Nous les qualifierions de « signaux forts » ;

- Évolutifs : ils sont normalement cadrés par des plages d'utilisation, marquées par des signaux d'atteinte des limites extrêmes. Il arrive que, dans certains systèmes complexes, le signal soit accompagné d'une action correctrice faite par un automate. Le contrôleur ou le pilote peuvent alors contrôler que la correction se fait correctement ;
- Représentatifs des conditions d'utilisation et de l'environnement : ils sont directement issus des spécifications techniques des études de conception menées préalablement. Le non-respect de l'un au moins de ces paramètres peut mettre le système complexe en danger puisque l'on n'en a pas nécessairement étudié les finesses du pilotage ni les risques. Dans de nombreux cas, des évolutions d'environnement n'ont aucun effet sur le processus en cours, mais parfois, de façon surprenante, ils le peuvent.

Pour être synthétique, le franchissement clair d'un paramètre précisément défini doit, sans conteste, provoquer une réaction de la part du pilote ou du contrôleur (Opérateur, superviseur ou dirigeant, selon le cas). Le signal est alors « précurseur » à un « accident ». Qu'il soit perçu et pris en compte ou non par le contrôleur relève objectivement de cette personne et de l'attention qu'elle est capable de porter au franchissement. En revanche, la zone grise se situant alentour des limites avec des conditions d'opération certes strictement remplies sur le papier mais en pratique non clairement identifiées permet de se poser la question suivante : « y a-t-il un signal ? » En effet, d'une part, le contrôleur n'est pas nécessairement sensibilisé, et d'autre part, l'évolution de la situation n'est pas non plus nécessairement précurseur d'un incident ou d'un accident.

Remarquons immédiatement que quand ces zones d'incertitude sont identifiées par un processus de retour d'expérience adéquat, elles peuvent enrichir opportunément les règles d'opération et renforcer le contrôle et le pilotage.

Un paramètre nous manque cependant : la situation humaine du système complexe. Tout système complexe est conduit par des opérateurs, encadrés par d'autres êtres humains. Très souvent (mises à part dans les organisations robustes), nous partons du principe que les opérateurs sont en conditions standard (conditions d'ailleurs jamais définies mais qui « vont de soi » puisque l'on a une fâcheuse tendance à « modéliser » les hommes). Or, les hommes évoluent selon les mêmes types de paramètres que les objets (toutes proportions respectées, bien évidemment), en ce sens que l'on peut y définir les paramètres suivants :

- Discrets (présent ou absent, qualifié ou non, expérimenté ou non...) bien que ce soit moins facile à contrôler que pour un objet : en effet, un homme expérimenté l'est-il précisément pour cette tâche et dans les conditions du moment ?
- Évolutifs (plus ou moins vigilant, plus ou moins adroit, réactif, concentré, bien dans sa peau...) et ceci n'est pas mesurable physiquement, si ce n'est par le biais d'une connaissance personnelle de l'opérateur de la part du contrôleur ou du pilote,
- Représentatif des conditions d'environnement (moral des troupes, conditions sociales du moment, contexte de terrorisme, ...). L'impact de ces conditions ne peut se deviner que par le biais d'une attention portée à la vie de la cité et par un dialogue effectif entre les contrôleurs / pilotes et leurs adjoints, ce qui n'est pas évident.

Si l'on revient aux signaux relatifs aux humains, ils sont de deux types :

- a. Un homme ou une équipe prévient clairement d'un problème ou d'une difficulté. Le signal est alors intrinsèquement fort, sa force dépendant de la qualité de la communication faite et de la crédibilité du « lanceur d'alerte ». Et la plupart du temps, un observateur est jugé moins crédible ;
- b. Des changements s'opèrent chez un homme ou dans une équipe (radicalisation mahométane, baisse de moral, soucis, maladie...) qui ne sont pas, en soi, des critères conduisant à une défaillance mais pourraient rendre la défaillance plus probable qu'en temps normal. Sont-ce des signaux ? Tout au plus, le contrôleur perspicace se rend compte que la barrière de sécurité reposant sur cette personne ou cette équipe est fragilisée. À quel point ? Difficile à dire.

2.4. Le couple signal-guetteur

À ce stade, nous concluons que parler des seuls « signaux » n'a pas beaucoup de sens. Nous ne pouvons pas séparer les notions de signaux, qu'ils soient « faibles », « forts », « précurseurs », qu'il s'agisse de « lanceurs d'alertes », qu'ils soient « experts », « nuisibles » ou « fortuits », des notions de contrôle et de pilotage. C'est ainsi que les réactions de certains experts décrétant en substance qu'avant de s'occuper de signaux « faibles », il vaudrait mieux traiter les signaux « forts » paraît empreinte de bon sens.

Par conséquent, il est plus opportun de parler d'un couple « signal-guetteur » à prendre en compte au mieux afin de prévenir des incidents et des catastrophes de façon plus efficace :

- Le couple « signal-guetteur » qui s'appuie sur les définitions a) et b) du Larousse (c'est-à-dire qu'il indique un fait discret ou un franchissement de paramètre prédéterminé) et piloté par les personnes vigilantes est « fort ». Des pilotes ou contrôleurs manquant de vigilance peuvent réduire les effets que ce signal est censé provoquer. Nous devons donc travailler sur **le pilotage et sur le contrôle**, qu'ils soient opérateurs, superviseurs ou dirigeants.
- Le couple « signal-guetteur » caractérisé par la détection d'une évolution lente et continue, peu évidente, puiserait sa force dans l'équipe capable de l'interpréter, sur le nombre d'observateurs et sur leur force de conviction. Moins évident est le rapport du signal avec le processus ou le système complexe, moins grande est sa force intrinsèque. Nous devons alors travailler sur **le retour d'expérience** d'une part, et sur **les échanges au sein de l'organisation** d'autre part pour favoriser la force du ou des guetteur(s) adéquat(s).
- Une information peut ne pas être « signalée » parce que non nécessairement envisagée. Cependant, rapprochée d'autres indications, elle pourrait attirer l'attention sur certains paramètres du pilotage et permettre d'anticiper des mesures conservatoires, préventives ou correctives, au cas où... Un contrôleur perspicace et curieux pourrait s'y intéresser. Nous devons alors travailler sur **la prise de recul nécessaire**, sur **la culture générale et l'intelligence humaine** qui permettent de discerner. Typiquement, le raisonnement inductif du médecin dans son diagnostic relève du traitement de cette information en apparence anodine.

3. Axes d'amélioration

3.1. Améliorer le pilotage et le contrôle

Nous avons coutume de confier des tâches de contrôle et de pilotage à des personnes bien définies. Cependant, ces personnes peuvent ne pas tout voir, et ce d'autant plus que leur charge de travail est importante, et aussi, elles peuvent parfois défaillir (baisse de vigilance passagère). Or, d'autres personnes peuvent aisément les soutenir, voire, se substituer à elles temporairement, d'autant mieux qu'elles connaissent le processus à contrôler. Pourquoi, alors, ne pas généraliser le contrôle et le pilotage en s'appuyant sur l'ensemble des collaborateurs qui sont en mesure de signaler aux pilotes et contrôleurs identifiés ce qu'ils détectent ? Et que faire des simples observateurs et de leurs remarques ou interrogations ?

3.2. Favoriser les échanges au sein de l'organisation

Le signalement des anomalies sera d'autant mieux favorisé que les échanges sont fluides au sein de l'organisation. Et leur fluidité dépend beaucoup de la confiance que les collaborateurs ont dans leur entourage ainsi que de la sérénité de l'organisation. La fluidité des échanges dépend directement du management qui doit prendre à cœur de la mettre en place et ne doit pas se décourager pour autant puisque cela prend du temps. Les échanges doivent également inclure les éventuelles observations de personnes extérieures.

3.3. Développer et entretenir le retour d'expérience

Contrôler et piloter implique de comparer la situation actuelle avec une situation de référence et des indications attendues. Ces éléments sont normalement spécifiés dans les procédures de conduite et de réaction aux anomalies. Cependant, nous savons que ces procédures s'enrichissent du retour d'expérience des autres. Par conséquent, il paraît évident que le retour d'expérience doit être analysé et traité, mais en plus, qu'il soit partagé au fur et à mesure avec l'ensemble des collaborateurs dont la contribution au pilotage et au contrôle nous paraît utile.

3.4. Prendre du recul

Dans le cas où notre système frôle les limites permises d'utilisation, où nous soyons dans un environnement incertain et pas précisément décrit dans les spécifications, il peut s'avérer utile de prendre du recul, à savoir se poser la question suivante : « sommes-nous toujours en train de viser l'objectif initial dans les conditions de sécurité spécifiées ? » Un « non » ou un « oui, mais » nous conduiraient à refaire au minimum une analyse de risques. Ce recul est souvent nécessaire et nous évite de faire n'importe quoi. Il peut d'ailleurs être fait par toute personne de l'organisation et contribuer à faire une pause ou à orienter la détection d'éventuels risques non considérés jusqu'à présent.

3.5. S'appuyer sur l'intelligence humaine et développer la culture générale

Une aide appréciable apportée au contrôle et au pilotage réside dans l'intelligence humaine et dans la capacité des humains à réfléchir face à des situations non prévues. Cette capacité à réagir face à l'inconnu est un élément majeur car on constate de plus en plus que ce qui se passe est rarement ce qui est prévu. Elle est nécessaire à la compréhension de ce qui se passe au travers d'une remise à plat basique dépassionnée (quels sont les faits, qui sont les acteurs, qu'a-t-on à craindre, qui peut faire quoi), elle permet de prendre du recul et d'imaginer de nouvelles boucles de rattrapage quand un nouveau risque semble apparaître (garder un coup d'avance est toujours plus confortable !)

La culture générale, pour cela, est une aide précieuse puisqu'elle permet d'orienter plus efficacement l'intelligence humaine : cela permet de transposer au domaine actuel des expériences rencontrées ailleurs (nous appelons « culture générale » les connaissances générales de chacun, y compris celles qui n'ont aucun rapport avec l'activité en cours). La culture générale aiguillonne également l'imagination qui soutient la détection et l'identification de signaux. Elle tempère les craintes quand apparaît un risque nouveau en apparence. Et chaque membre de l'organisation peut apporter là également sa contribution.

4. Nécessité de faire remonter le signal au(x) bon(s) guetteur(s)

4.1. Nécessité de l'esprit critique positif

Au premier abord, il est courant de demander aux collaborateurs de ne pas prendre d'initiatives parce que l'on cherche à tout prix à contrôler la situation. Qui la contrôle ? Les événements semblent montrer que la réponse à cette question n'est pas si simple. Quoiqu'il en soit, pour des besoins de rapidité, d'efficacité, de stress, les collaborateurs prennent souvent l'habitude de ne signaler que ce qu'ils sont censés signaler, et pas autre chose. Ainsi, quand apparaît un signal, si le bon guetteur l'aperçoit, il réagit correctement, mais s'il ne l'aperçoit pas, pourquoi quelqu'un le lui signalerait-il, d'autant plus que ça ne lui est pas prescrit ?

Pour faire remonter un signal au bon guetteur, il nous faut relever les quatre défis majeurs suivants :

1. Concilier les modes de raisonnements inductifs (recherche de causes possibles) et déductifs (recherche des conséquences)
2. Concilier la rigueur (respect des règles) et la souplesse (ouverture d'esprit et imagination)
3. Concilier le management hiérarchique avec l'esprit d'équipe et le climat de confiance
4. Concilier la prise en compte des signaux d'évolution et des indices de rupture (éviter notamment le mono formatage des équipes).

4.2. Nécessité du management attentif

L'impulsion de départ ne peut partir que du management puisque c'est à partir de là que se diffusent les règles. Un management s'appuyant sur l'intelligence et l'implication des collaborateurs peut relever les défis proposés. En effet, les

collaborateurs sont souvent prêts à faire profiter de leurs raisonnements inductifs et déductifs. Rigueur et souplesse ne sont pas des notions incompatibles et, pour peu que le management pratique la subsidiarité, les collaborateurs appliqueront les règles avec intelligence en prenant des décisions de leur niveau et en informant le reste de l'équipe de la décision prise.

De plus, donner un sens aux activités de chacun, permettre à chacun de comprendre son rôle dans le fonctionnement d'ensemble et donner des responsabilités, y compris avec les moyens de les assumer, tout cela décuple les moyens de contrôle de la hiérarchie et lui permet de conserver du recul. Mais cela suppose une grande attention du manager à ses collaborateurs et à leurs propos.

4.3. Nécessité du climat de confiance

Le climat de confiance s'établit une fois que le management s'y lance et persévère. L'attention portée aux collaborateurs montre peu à peu à ces derniers qu'ils peuvent s'exprimer sans crainte, même s'ils sortent parfois de ce qu'on est en droit d'attendre de leur part ; mais peu importe, pourvu que le collaborateur accepte d'endosser sa part de responsabilité et ose s'exprimer sur des points qu'il ne comprend pas, qui l'étonnent, etc. Si chaque collaborateur sait qu'il ne risque rien à faire circuler toutes sortes d'informations, nous avons plus de chances que des signaux utiles arrivent au(x) bon(s) guetteur(s). Si, en plus, ce(s) guetteur(s) explique(nt) aux autres ce qu'il faut en penser, il(s) participe(nt) à la formation « continue » de chacun et à la robustesse du système complexe.

4.4. Nécessité du dialogue

Le management doit alors encourager le dialogue. Ce n'est pas une communication dans un seul sens, mais bien un échange de points de vue. Aucun membre de l'équipe ne doit en être exclu si nous partons du principe que chacun peut détecter des signaux et doit au moins en rendre compte de façon que le message atteigne le bon interprète. Le management a même intérêt à entretenir ce dialogue, une fois enclenché. Il n'y perd pas son pouvoir ni son autorité puisque cette dernière réside justement dans la capacité du manager à faire travailler ensemble des collaborateurs pour le succès de l'équipe et l'atteinte des objectifs généraux. Il nous faut également développer la capacité à prendre en compte les remarques d'observateurs : chacun, à son niveau, peut s'y astreindre, en particulier en demandant à l'observateur pourquoi il s'exprime. Certes, cela demande un peu de patience.

5. La structure de veille anticipatrice

Nous voyons là se dessiner les principes de ce que nous appelons la structure de veille anticipatrice, structure qui permet de relever les 4 défis cités plus haut en faisant remonter les signaux divers au(x) bon(s) guetteur(s). Elle fait appel aux échanges, à l'intelligence humaine, au sens des responsabilités et à la prise de recul. Cependant, il nous faut éviter de superposer une nouvelle structure à celles déjà nombreuses existant dans l'organisation. Aussi proposons-nous de profiter de celles qui existent déjà en y insufflant peut-être une légère modification d'état d'esprit :

5.1. Points de situation réguliers

Les réunions de travail, de sécurité, les causeries, etc. paraissent à certains nombreuses. Peut-être devrions-nous nous attacher à vérifier seulement les points suivants, au cours de ces réunions :

- A-t-on rappelé à tous les participants l'objectif général à atteindre et les étapes prévues pour y arriver ? Où en sommes-nous de ces étapes ? Existe-t-il une difficulté qui oblige à corriger le cheminement prévu (point négatif), ou un élément clef ayant permis de progresser et donc à généraliser (point positif) ? Cela permet de prendre du recul.
- Chacun a-t-il fait part de la situation telle qu'il la voit ? des étapes qu'il lui reste à faire et des difficultés qu'il rencontre ? Souvent, dans ce type de confrontation, on peut mettre en évidence un décalage dans la perception des divers acteurs de la situation présente et faire apparaître des signaux que quelqu'un, dans le collectif, peut interpréter.
- S'il apparaît nécessaire de modifier une étape intermédiaire, a-t-on pensé à refaire une rapide analyse des risques ? Dans le collectif, les avis parfois divergents peuvent faire apparaître des points durs pour lesquels il conviendra d'être particulièrement vigilant. Cela contribue à exercer la responsabilité de chacun que d'en discuter.

5.2. Partage du REX

Beaucoup d'organisations traitent le retour d'expérience, mais ce pourrait être fait, à l'image de certaines entreprises, selon plusieurs boucles afin, d'une part, de mieux profiter localement des signaux en multipliant le nombre de guetteurs potentiels, et d'autre part, de réduire le délai d'exploitation des leçons apprises : une boucle locale, courte et très réactive, une boucle intermédiaire nécessaire quand la boucle locale ne peut pas corriger seule le défaut constaté, une boucle générale, nécessairement plus longue que les autres, mais permettant de diffuser les enseignements à tous.

- Localement, l'équipe en place peut souvent analyser la défaillance et y trouver un remède adapté aux conditions locales. Cela permet d'utiliser l'intelligence des participants, de les responsabiliser et d'augmenter leur vigilance. De plus, les défaillances observées et les solutions apportées peuvent être transmis aux échelons supérieurs qui peuvent, à leur tour, les traiter et rediffuser en enrichissant les propos.
- L'échelon intermédiaire permet de toucher d'avantage d'entités élémentaires et d'aiguiser leur vigilance sur une difficulté qu'elles n'ont peut-être pas encore rencontrée, mais qui pourrait survenir. Le signal est intéressant à prendre en compte quoiqu'il en soit.
- L'échelon général permet une analyse plus fouillée du problème et peut autoriser des rapprochements avec d'autres signaux d'origine différents. C'est le niveau qui permet le plus de recul. En rediffusant les enseignements et les dispositions recommandées pour pallier aux difficultés, le management peut renouveler la vigilance des équipes de terrain, peut être accaparées par de nouveaux problèmes. Cela contribue à la diffusion de la culture et à la consolidation de l'expérience acquise. De plus, le REX augmente la capacité d'anticipation de l'échelon général.

Nous le constatons ici, une organisation intégrant le retour d'expérience est un facteur indispensable au succès d'une veille anticipatrice puisqu'elle contribue à la réflexion de chacun. À ce sujet, il nous semble plus utile de parler quotidiennement pendant 1 mn d'un point intéressant de REX que d'organiser des grand-messes annuelles de plusieurs jours sur le sujet, là où les enseignements seront oubliés une fois la grand-messe terminée.

5.3. Humaniser l'entreprise

Nous l'avons suggéré dans ce qui précède, il nous paraît indispensable d'humaniser l'entreprise pour exploiter au mieux les couples « signal-guetteur » innombrables dont nous disposons. Pour cela, rappelons les axes de progrès utiles :

- Responsabiliser les collaborateurs, et donc, leur permettre d'agir par subsidiarité, chacun selon les missions qui lui sont confiées et avec les moyens qui doivent lui être alloués afin de décider à son niveau
- Développer et renforcer la confiance mutuelle entre managers et collaborateurs, confiance sans laquelle aucun dialogue constructif ne peut exister. De la confiance mutuelle dépend la richesse de remontée au bon guetteur des signaux décelés par chacun
- Prendre du recul, et ce, à chaque niveau. Pour cela, il convient, non pas de travailler avec lenteur, mais de permettre à chacun de ralentir parfois pour considérer le chemin parcouru et ce qu'il reste à faire, dans la sérénité. Aussi, si les indicateurs de performance individuelle sont utiles, il convient de faire attention à ce qu'ils ne soient pas source de stress, voire de conflits. Nous pourrions alors réfléchir à des indicateurs de sérénité, d'échanges, pourquoi pas, de confrontation d'idées...

6. Le travail quotidien à faire sur soi

6.1. Le comportement individuel

Les recommandations ci-dessus imposent par conséquent un important travail à mener sur soi-même, d'autant plus qu'il faut sans cesse le remettre en cause parce qu'il n'est jamais achevé. En effet, nous devons :

- Accepter de faire confiance à d'autres
- Mériter leur confiance
- Prendre sur soi de faire part de ses propres doutes, de ses questionnements, de ses propositions : les signaux sont souvent cachés dans ces échanges
- Écouter les collaborateurs sans a priori puisque nous pouvons justement être le guetteur adéquat.

6.2. Le management

En plus de ces efforts sur soi, le management doit être conscient de la nécessité d'entretenir le climat de confiance et de respect mutuel afin de permettre la multiplication des couples « signal-guetteur(s) ». Cela nécessite de sa part :

- De la patience, puisque tout n'est pas signal et qu'il faut savoir discerner quand un guetteur est pertinent et quand il ne l'est pas ;
- Du courage pour accepter les décisions prises par les collaborateurs, à leur niveau, et les assumer, tout en leur apportant le soutien nécessaire ;
- De la vigilance pour exercer le contrôle nécessaire et rappeler à chacun le rôle de contrôle qu'il ou elle doit exercer sur son environnement et sur l'action des autres, même des supérieurs hiérarchiques ;
- Du travail pour renforcer sa culture générale qui permet de prendre du recul sur les événements, les signaux, les alertes données par les guetteurs.

7. Conclusion

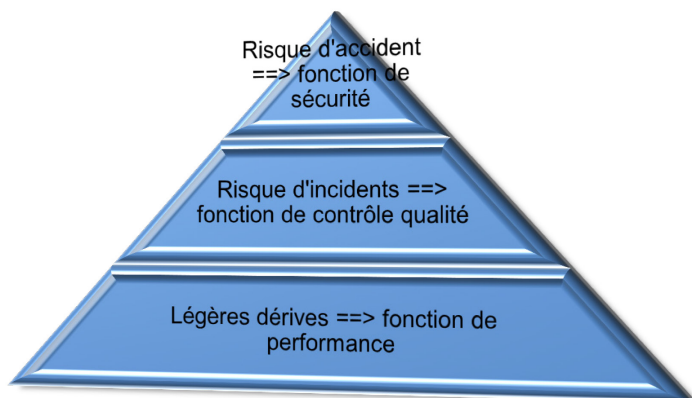
7.1. La décision agile

Nous définirons ici la décision agile : C'est la décision suffisamment souple, prise au bon niveau, et permettant de corriger ou d'ajuster le processus en cours sans totalement remettre en cause l'objectif final poursuivi. Elle implique par ailleurs d'autres réajustements coordonnés, mais la structure permet cette souplesse de par la circulation de l'information et la confiance mutuelle régnant dans l'équipe.

Dans les corrections effectuées, le management sait qu'il peut compter sur chaque membre de l'équipe : en effet, chacun se sentant responsable de son action, chacun connaissant les dangers à affronter, il est particulièrement vigilant... Chacun connaissant la nouvelle situation sait décider à son niveau des priorités de son rôle pour coopérer à l'action d'ensemble. La communication entre membres d'équipe qui se connaissent permet à chacun d'ajuster ses décisions.

7.2. La sécurité, la qualité, la performance

La structure de veille anticipatrice, en favorisant les échanges dans un milieu confiant où chacun se sent responsable de ses actes, permet la prise de décision agile, celle dont chaque manager rêve.



La veille anticipatrice a un intérêt évident en matière de prévention d'accidents : en effet, en s'appuyant sur les diverses strates de la hiérarchie qui sont autant de guetteurs, en orientant la vigilance de chacun dans son domaine par une circulation fluide de l'information et un renouvellement des centres d'intérêt grâce au REX, la fonction de sécurité est assurée.

Si l'on regarde plus avant, une veille anticipatrice possède également des vertus en matière de prévention des incidents puisque ces derniers peuvent être décelés avant qu'ils ne surviennent. Certes, ils ne seront pas toujours évités parce qu'une trop longue absence d'incidents endort la vigilance. Mais la fonction de traitement du retour d'expérience permet de tirer profit des incidents, d'imaginer les catastrophes évitées et de prévenir de telles défaillances. Par ce biais, la fonction qualité est assurée.

Enfin, et c'est peut-être moins évident au premier abord, la réflexion nous permet de constater qu'une veille anticipatrice est même un moteur de la performance en ce sens que la vigilance bien aiguisée de chacun perçoit et interprète les dérives. Ces dernières n'ont aucune conséquence si elles sont corrigées suffisamment tôt. Un échange régulier entre membres de l'organisation permet de caractériser ces dérives et d'aider à les repérer plus aisément.

Par conséquent, même si la comparaison est audacieuse, la veille anticipatrice a le même rôle qu'une vie saine et équilibrée pour une personne : cela entretient un corps sain qui résiste mieux aux microbes et se rétablit plus rapidement en cas d'accident. Certes, mettre en place une ambiance de confiance, entretenir un esprit d'équipe, apprendre aux membres de l'équipe à échanger et à mieux se connaître prend du temps et de l'énergie aux managers, mais il faut considérer cela comme un investissement sur le long terme. Le retour sur investissement est impossible difficile à chiffrer puisqu'on ne saura jamais combien aurait coûté une catastrophe évitée et qu'on ne sait pas non plus chiffrer le différentiel entre un travail totalement procédurier et un véritable travail d'équipe. Tout au plus peut-on observer les catastrophes ayant eu lieu, identifier les conséquences subies par les acteurs physiques et moraux impliqués et transposer à son cas personnel. Peu importe, il suffit de se reporter sur les structures hautement résilientes qui fonctionnent sans doute en ayant développé de tels mécanismes. Leurs succès ne sont plus à démontrer et elles attirent la confiance et les collaborateurs.