

LES NOTES DU CREOGN

Centre de Recherche de l'École des Officiers de la Gendarmerie Nationale

Numéro 61 – Octobre 2021

Colonel Philippe DAVADIE



ORGANISER LA FIABILITÉ

Utiliser le terme *fiabilité* ou l'adjectif *fiable* dans le langage courant nous conduit à évoquer une personne capable de concrétiser effectivement ce qu'elle annonce ou un objet qui accomplit correctement les rôles ou fonctions pour lesquels il a été conçu. Cette acception est assez proche de la définition de l'Académie française, qui définit dans son dictionnaire la fiabilité comme la *capacité à remplir sa fonction sans défaillance*, ou le *caractère de ce en quoi on peut avoir confiance*. Accomplir sa fonction sans défaillance correspond bien à ce qu'on attend d'une personne ou d'un objet réputé fiable. Cependant, parler de la fiabilité d'une personne peut nous conduire à envisager cette dernière comme l'homme providentiel ou le chef charismatique susceptible d'exercer une certaine fascination sur ses collaborateurs et les rendant fiables du fait de sa propre fiabilité.

Néanmoins, la deuxième partie de la définition, à savoir le *caractère de ce en quoi on peut avoir confiance* nous pousse à nous demander si la fiabilité ne dépasse pas le simple cas des personnes et des objets et si elle ne pourrait pas concerner également les organisations.

Estimer qu'une organisation peut faire preuve de fiabilité revient alors à attendre qu'elle commercialise des objets ou dispense des services répondant effectivement à la demande formulée, et qu'elle accomplisse les missions qu'elle déclare remplir, tout en exigeant que l'écart éventuel entre la promesse et le résultat soit le plus faible possible, quand bien même cette organisation serait soumise à un renouvellement de ses membres.

Cette note a pour objectif d'explorer la fiabilité des organisations afin de déterminer s'il est possible de la construire et la développer dans le but d'influer sur le service *in fine* rendu.

I) Panorama de quelques fiabilités

Plusieurs chercheurs ont étudié la fiabilité et en ont formalisé plusieurs types.

William Ocasio (professeur à la Kellogg School of Management) a ainsi formalisé trois *attentions* : celle de *perspective*, qui met l'accent sur la capacité des organisations à se concentrer sur une perspective ; celle de *sélection* qui a trait à la capacité des organisations à sélectionner les questions et les solutions de manière à concentrer les efforts dans l'exécution ; et enfin l'attention *dans l'engagement* qui concerne la capacité à engager l'attention vers de nouveaux signaux qui produiront un sens différent et pourront être source d'innovation.

Jacques Orvain (professeur à l'École des hautes études de santé publique) définit le *qui-vive organisationnel* comme un mode de structuration de l'attention qui accorde une grande importance aux instruments pour introduire de l'attention dans l'exécution de l'action. Il implique aussi un réseau de sentinelles qui sont mises en alerte pour déceler un danger préalablement identifié (Orvain, 2014).

Enfin, Hervé Laroche (professeur à l'ESCP) a conceptualisé *l'advertance*, ou lucidité d'observation, en la définissant par son orientation (l'attention d'autrui), par sa finalité (la réalisation d'une action) et par le lien entre les personnes impliquées (interdépendance) (Laroche, 2006).

Notre panorama ne serait pas complet sans évoquer la fiabilité organisationnelle la plus connue qu'est l'organisation à haute fiabilité (ou hautement fiable), plus célèbre sous son acronyme anglais de HRO – *High Reliability Organisation*. Un

événement emblématique dans l'étude des HRO est le violent incendie de Mann Gulch (Montana, 1949), dramatique pour les pompiers qui durent intervenir : sur les 16 engagés, 13 périrent et les survivants furent fustigés car, pour ne pas être la proie des flammes de l'incendie, ils se réfugièrent dans une zone aménagée par un contre-feu, technique novatrice à l'époque.

En 1993, Karl Weick publia une étude à ce sujet, écho d'une conférence qui se tint à l'université du Texas en 1987 et constitue un des jalons importants de l'étude des HRO. Définir précisément une HRO est ardu, mais ses principes et caractéristiques sont plus faciles à énoncer. Une organisation se voulant HRO doit ainsi respecter les principes suivants : se préoccuper davantage des défauts de l'organisation que de ses succès, sans oublier de prendre en compte les signaux faibles ; résister à la simplification en privilégiant et encourageant le questionnement de ses membres, ce qui implique la mise en place de techniques de discussion pour ne pas détruire les nuances exprimées par les uns et les autres ; développer une sensibilité aux opérations réelles et aux difficultés concrètes en admettant que l'accident n'est pas toujours le résultat d'une erreur ; s'engager à être résilient, car comme aucun système n'est parfait, aucune erreur ne doit entraver son fonctionnement ; et enfin respecter l'expertise des membres de l'équipe en encourageant la communication à tous les niveaux.

De ces principes découlent les caractéristiques des HRO : elles forment en permanence leurs membres pour développer leur expertise et éviter que les défauts de l'organisation dégénèrent en catastrophes ; elles adoptent un vocabulaire précis et encouragent les retours d'expérience ; elles étudient les situations comparables à celles qu'elles ont vécues ou pourraient vivre, et se remettent en question à ces occasions ; elles développent la résilience de leurs membres ; elles suscitent et encouragent la communication informelle entre leurs membres.

À ces inventaires assez détaillés s'ajoute l'engagement des HRO à être résilientes afin de contribuer à la performance de l'organisation en réduisant sa vulnérabilité et en augmentant sa capacité d'absorption (Altintas et Royer, 2009). Mais, en dépit de toutes ces caractéristiques et propriétés, les HRO ne sont pas infaillibles si l'on en croit Perrow qui estime que les accidents sont inévitables dans les environnements complexes (Perrow, 1981) et Todd La Porte pour lequel les HRO peuvent être aussi victimes d'un accident.

L'étude des HRO a été particulièrement poussée aux États-Unis où les chercheurs se sont demandé comment, avec un taux de rotation élevé, l'aéronautique navale (l'ensemble de ses membres est renouvelé tous les 18 mois en moyenne) pouvait conserver son haut niveau opérationnel (Rochlin et al., 1987). Mathilde Bourrier (sociologue à l'université de Genève) a élargi son champ d'étude au nucléaire et à l'aéronautique civile et conclu que la fiabilité pouvait aussi reposer sur l'organisation (Bourrier, 2001).

II) L'organisation, acteur de sa propre fiabilité

Face à un nombre assez important de fiabilités qui se distinguent par les caractéristiques de l'organisation qui les « héberge », nous en venons alors à nous demander si la fiabilité ne résulterait pas aussi d'une certaine forme de l'organisation et pas seulement de celle de ses membres.

L'appui de la sociologie est utile puisque, outre les travaux de M. Bourrier cités *supra*, ceux que Diane Vaughan (sociologue à l'université de Columbia) a consacrés à l'étude de la catastrophe de la navette spatiale Challenger nous montrent que l'organisation est importante en matière de fiabilité. Elle peut même en être la source, l'étude des catastrophes prouvant qu'elles sont souvent organisationnelles et non réductibles à la maladresse ou la faute d'une seule personne : « La leçon de base que les sociologues apportent c'est que l'organisation, cela compte. S'il y a des problèmes, la tendance des administrateurs d'entreprise ou d'agences publiques c'est de blâmer les individus. Or, ce sont les caractéristiques des organisations - cultures, structures, politiques, ressources économiques, leur présence ou leur absence, leur allocation ou non, qui mettent la pression sur les individus de sorte qu'ils se comportent de manière déviante afin au bout du compte d'atteindre les objectifs que les organisations se sont fixés ». Cette importance de l'organisation dans la fiabilité a été corroborée par Philippe Lorino pour lequel « l'arbre des causes, dans la plupart des cas, conduit à des causes humaines. Aujourd'hui les études internationales et l'expérience de terrain de plusieurs exploitants dans le monde ont convaincu les managers d'EDF que les causes profondes de la quasi-totalité des incidents sont organisationnelles » (Lorino, 2020).

Les conclusions de l'enquête de D. Vaughan nous apprennent que la pression mise sur les ingénieurs par la NASA elle-même afin de respecter la date de lancement de la navette Challenger les a poussés à se comporter de manière déviante pour respecter l'objectif fixé. Elle déduisit de ses travaux que, pour définir le niveau de fiabilité d'une organisation, plusieurs déterminants devaient être particulièrement scrutés : les processus de décision ; les sources de redondance organisationnelle et leurs implications ; les structures formelles et informelles des organisations ; l'allocation des moyens ; la répartition des rôles et du pouvoir ; le traitement des erreurs et des non-conformités ; la planification des opérations ; la conception, validation et modification des procédures ; le choix des solutions techniques ; la formation des personnels ; l'institutionnalisation des procédures de retour d'expérience ; les rituels de socialisation et enfin la constitution des mémoires collectives.

Affirmer que l'organisation est importante dans le développement de sa fiabilité ne revient cependant pas à estimer qu'à force, une organisation pourrait être infaillible. Malgré tous les soins que l'on peut apporter à la mise en place d'une organisation particulière, D. Vaughan nous montre qu'une normalisation de la déviance peut se mettre progressivement en place, des accidents qualifiés de normaux (Perrow, 1981) peuvent survenir et les membres des organisations peuvent prendre des décisions absurdes (Morel, 2012).

III) L'organisation face au « capharnaüm » de la fiabilité

L'existence de ces multiples déclinaisons de la fiabilité nous fait ainsi apparaître cette dernière comme un gigantesque « capharnaüm » où l'on trouve de tout et pour tous les goûts. Il reviendrait alors à chaque organisation se déclarant ou se voulant fiable de trouver celle qui lui convient, d'intégrer ses règles dans son mode de fonctionnement et de justifier de cette intégration. Mais cet embarras du choix n'est pas une situation enviable.

D'autant que nous sommes confrontés à une certaine fascination pour les HRO qui se remarque par leur forte présence dans les travaux universitaires. Outre les articles, des thèses de doctorat ont étudié les modalités d'application des HRO à une organisation donnée. Citons Sophie Gaultier Le Bris qui lie les HRO aux équipes passerelle de la Marine Nationale (2014), Anaïs Saint Jonsson étudie la fiabilité des Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) à travers le prisme des HRO (2015), Jonathan Ruillé se demande si un ferry peut être une HRO (2015), Quentin Commine définit un modèle de décision pour l'externalisation du Maintien en condition opérationnelle (MCO) de l'Aviation légère de l'armée de l'Air (ALAT) en HRO (2020).

Cet attrait pour les HRO se prouve par les références que l'on trouve via *Google Scholar* en juillet 2021 tant pour le type de fiabilité que pour leurs auteurs :

Item	HRO	Attentions	Qui-vive organisationnel	Advertance	Weick	Ocasio	Orvain	Laroche
Résultats	84 800	21 700	639	684	29 300	17 100	319	4 800

Le nombre d'occurrences de l'auteur reflète assez bien celui de la théorie qu'il a développée, à l'exception de Laroche, également connu pour ses travaux sur la stratégie d'entreprise.

L'omniprésence des HRO comme objets d'étude de la fiabilité peut amener à biaiser le choix, car il peut être tentant pour une organisation de vouloir devenir une HRO, l'imparfaite réalisation de cette quête se traduisant cependant par l'obtention d'un certain niveau de fiabilité.

Pourtant, l'étude attentive des HRO révèle une de leurs caractéristiques essentielles : elles sont adaptées à des actions dont la temporalité est courte, ce qui n'est pas le cas de toutes les organisations : une organisation dédiée à l'intervention (commandos, forces de l'ordre, pompiers) peut ainsi s'avérer assez proche de la HRO dans la mesure où elle n'a le plus souvent pas à traiter les suites de l'intervention.

Dans le monde de l'entreprise, Philippe Silberzahn estime qu'il n'est pas possible de faire de toutes les entreprises des HRO, dans la mesure où la performance économique est l'objectif premier de l'entreprise, et que les HRO sont insérées dans un environnement stratégique qu'il estime relativement clair et simple, contrairement aux entreprises qui ne peuvent se concentrer exclusivement sur l'opérationnel mais doivent aussi prendre en compte la stratégie¹.

Parvenus à ce stade de la réflexion, nous pourrions estimer être confrontés à une aporie, les HRO n'étant atteignables que par un nombre restreint d'organisations, les autres fiabilités s'avérant très spécifiques. Ce serait alors faire peu de cas des méta-règles de la fiabilité mises au point par Jean-Marc Morel et Christian Oury (Morel et Oury, 2012), pertinentes car synthétisant les caractéristiques relevées dans les organisations qualifiées de fiables et pouvant être mises en œuvre dans les organisations à la temporalité plus longue.

Ces méta-règles de la fiabilité sont : la collégialité (le fonctionnement de l'organisation est davantage démocratique qu'autoritaire) ; le débat contradictoire (il faut présenter des contre-arguments plausibles à ceux qui émergent du consensus) ; le contrôle du consensus (un consensus n'étant le plus souvent qu'apparent) ; l'interaction généralisée (entretenir l'abondance des échanges entre membres de l'équipe) ; le contrôle des interstices (qui apparaissent suite à la dissociation de fonctions ou de missions) ; la non-punition des erreurs non intentionnelles ; la pratique des retours d'expérience ; la formation aux facteurs humains (mécanismes cognitifs, psychologiques et collectifs qui entravent ou

¹ Silberzahn, Philippe. « Gérer l'inattendu (« Managing the unexpected ») par Karl E. Weick et Kathleen M. Sutcliffe » [consulté le 2 octobre 2019], avril 2010. Disponible sur : <https://philippesilberzahn.com/2010/04/06/managing-the-unexpected-karl-weick-kathleen-sutcliffe/>

facilitent la prise de décision et l'action collectives); le renforcement linguistique (la sécurisation des échanges d'information par divers moyens tels que répétition, confirmation, explicitation, etc.) et la vigilance à l'égard des pièges cognitifs. Une organisation recherchant la fiabilité aura ainsi tout intérêt à les mettre en œuvre. En effet, elles présentent l'avantage de ne pas faire partie d'un paquet qu'il faudrait utiliser intégralement, contrairement aux HRO dont tous les principes et caractéristiques doivent être appliqués. Ainsi, l'organisation conserve son entière liberté d'action pour les adopter progressivement, si elle le souhaite, jusqu'à ce que toutes soient effectivement implémentées. En outre, elles ne se traduisent pas par l'attribution d'un « label » et sont applicables à tout type d'organisation, grande ou petite, quel que soit le tempo de son action principale (bref ou dans la durée).

De plus, ces méta-règles peuvent être reliées aux étapes de la professionnalisation d'un métier, ce qui signifie qu'en se fiabilisant, un métier se professionnalise (Davadie, 2020).

D'un point de vue pratique, les unités territoriales de la Gendarmerie peuvent avoir recours à ces méta-règles, dans la mesure où le commandement local le décide. L'auteur de ces lignes a en mémoire le fonctionnement d'une brigade territoriale à 6 dont les résultats étaient d'une qualité supérieure à ceux d'unités mieux dotées en personnel. L'analyse *a posteriori* de cette unité révèle la mise en œuvre de quelques méta-règles : une certaine dose de collégialité, l'interaction généralisée, le contrôle des interstices, la non-punition des erreurs non intentionnelles, la pratique des retours d'expérience et le renforcement linguistique.

Faciles à mettre en œuvre pour peu que la direction de l'organisation le veuille, ces méta-règles permettent de fiabiliser une organisation, quelle que soit sa taille. L'intérêt est que, si la fiabilité d'une organisation ne la préserve pas des décisions absurdes ni de la normalisation de la déviance, elle permet cependant de restreindre leur occurrence.

Bibliographie

- Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise: une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement* 12, n° 4 : 266–293.
- Bourrier, M. (2001). *La fiabilité est une question d'organisation*.
- Davadie, Ph. (2020). *Le directeur sûreté, un personnage en quête de légitimité. Une étude organisationnelle de la fonction sûreté*. Thèse de doctorat en sciences de gestion.
- Laroche, H. (2006). Karl E. Weick et les managers : Advertance et jugement dans l'action managériale. *Les défis du sensemaking en entreprise*, 97–110.
- Lorino, Ph. (2020). *Pragmatisme et étude des organisations*. Economica.
- Morel, C. (2012). *Les décisions absurdes II. Comment les éviter*.
- Morel, C. & Oury, J. (2012). Des décisions absurdes aux processus de la haute fiabilité. *Le journal de l'école de Paris du management*, 2(2), 37-44.
- Orvain, J. (2014). Le Qui-Vive organisationnel : Une forme de structuration du lien attention-action. *M@n@gement*, 17(5), 346–370.
- Perrow, C. (1981). Normal accident at three mile island. *Society*, 18(5), 17–26.
- Rochlin, G. I., La Porte, T. R., & Roberts, K. H. (1987). The self-designing high-reliability organization : Aircraft carrier flight operations at sea. *Naval War College Review*, 40(4), 76–92.
- Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision : Risky technology, culture, and deviance at NASA*. University of Chicago Press.
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations : Mistake, misconduct, and disaster. *Annual review of sociology*, 25(1), 271–305.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628–652.

Le colonel Philippe DAVADIE est directeur de l'enseignement et de la recherche du Pôle judiciaire de la gendarmerie nationale, docteur en sciences de gestion.