

# DEBAT : Le REx et les interfaces

Stéphanie Tillement

Colin Lalouette

# Plan du débat

1. Intérêt de la question des interfaces
2. Apprentissage organisationnel et collectif
3. Facilitateurs et barrières : des exemples issus des terrains industriels

# 1. Intérêt de la question des interfaces

- On se situe dans des systèmes sociotechniques complexes
  - Les interfaces constituent souvent des zones critiques dans les systèmes
- *Ex. : Accident ferroviaire franco-luxembourgeois de Zoufftgen*
- *Méconnaissance de l'amont/aval*
- *Mise en échec des procédures d'urgence (coupure des caténaires, alarme radio), 6 morts*

# 1. Intérêt de la question des interfaces

- Division du travail et hyperspécialisation :
  - Chacun gère des morceaux d'un tout
  - Question de la vision globale
- *Ex. : Effondrement du terminal 2E à Roissy-CDG*
- *Un problème de connaissance au niveau des corps de métier?*
- *La voûte s'écroule sous les piliers, 5 morts*

# 1. Intérêt de la question des interfaces

- De plus en plus de systèmes techniques intégrés
  - Multiplicité des interfaces entre éléments techniques
  - Multiplicité des interfaces organisationnelles : entre métiers et services
- *Ex. : Crash du 747 cargo en 1992 à Amsterdam  
Aucune mesure préventive dans le plan d'entretien pour une pièce sensible de la nacelle du moteur dont la sécurité dépend*
- *Une pièce se brise, le moteur s'enflamme, 43 morts*

# 1. Intérêt de la question des interfaces

- Augmentation du recours à la sous-traitance et à l'externalisation (recentrage sur le cœur de métier / concurrence accrue) :
  - ▶ Augmentation exponentielle du nombre d'interfaces : plusieurs niveaux de sous-traitance
  - ▶ Comment assurer le partage d'information et d'expérience entre les différentes entreprises, qui ont souvent des logiques, des cultures différentes, mais aussi des modes formels de partage d'informations différents
  - ▶ *Ex. : Maintenance des escaliers mécaniques*

# 1. Intérêt de la question des interfaces

- Fondamentaux de progression en sécurité (Conférence Préventica: *De Terssac, 2006*) :
  1. Il faut parvenir à se mettre d'accord sur une vision commune et partagée de la sécurité, ce qui implique qu'il existe des espaces de confrontation
  2. Il faut que se mette en place un acteur collectif, qui déborde les services, les niveaux hiérarchiques, et qui soit capable de faire propager la mission de sécurité industrielle
  3. Il faut qu'il y ait apprentissage, ce qui implique de savoir et de pouvoir tirer parti de l'expérience et des pratiques

# 1. Apprentissage organisationnel et collectif

- Il existe 3 niveaux d'apprentissage :
  - Individuel
  - Collectif
  - Organisationnel
- La résolution de problème est presque toujours collective
- Les dimensions collectives et organisationnelles sont désormais essentielles : la compétence collective d'ajustement relationnel est essentielle à l'action [*Osty, Alter*]

# 1. Apprentissage organisationnel et collectif

- **Apprentissage organisationnel (*Argyris et Schön, 1978*)**
  - Pour devenir organisationnel, l'apprentissage résultant de l'investigation doit s'intégrer aux représentations mentales que les membres se forgent de l'organisation et/ou aux objets inscrits dans l'environnement organisationnel
  - Ex. : Le cadre du projet Twingo [*Midler, 1994*]

# 1. Apprentissage organisationnel et collectif

- **Apprentissage culturel (*Sainsaulieu, 1978, 1998*) :**
  - ▶ Différentes normes, valeurs, représentations sont progressivement apprises dans le cadre de l'activité professionnelle
  - ▶ Ces apprentissages sont fonction des positions occupées dans l'organisation et du pouvoir qu'ils en tirent
  - ▶ Les apprentissages positifs sont ceux qui permettent à plus d'acteurs de disposer d'une identité les amenant à développer une **capacité de négociation** et de **création collective**, fondée sur un élargissement de leur « champ perceptif » et sur l'existence de réseaux de relations informels

# 1. Barrières et facilitateurs du REX

- **La notion de confiance :**
  - ▶ La confiance est un sentiment de sécurité qui permet de supplanter l'angoisse de l'incertitude, sentiment souvent fondé sur un calcul rationnel [*Thuderoz, 2003*]
  - ▶ La confiance est essentielle au partage d'informations
  - ▶ Dans univers de risque, règle = plutôt défiance
  - ▶ La confiance est difficile à acquérir (entre corps de métiers, entre spécialités, entre niveaux hiérarchiques) : elle est fragile et se détruit plus vite qu'elle ne se construit
  - ▶ La confiance est souvent vue comme « calculée » si elle résulte d'une prise de décision collective [*Geindre, 2000*]

# 1. Barrières et facilitateurs du REX

- **La notion de confiance :**
  - ▶ Dans un collectif :
    - La notion de **durée**, de **pérennité** dans l'échange,
    - La notion de « visibilité des manières de travailler » [*Dejours, 1993*]
  - ▶ Entre organisations :
    - Confiance peu présente au sens littérale du terme et supplée par contrats et procédures
    - Évaluation des travaux permet de l'approximer

# 1. Barrières et facilitateurs du REX

- **La notion de métier :**

- ▶ Au sein d'un même métier, l'échange se fait plutôt bien (même langage, représentations, normes, valeurs similaires...)
- ▶ Le REX métier fonctionne plutôt bien...
- ▶ ... mais il n'est pas partagé avec les acteurs de spécialités différentes (pouvant pourtant intervenir dans le cadre d'un projet commun), ni avec l'équipe projet
- ▶ *« Ça devient marrant quand vous faites les travaux et les essais parce que là, c'est entre techniciens, on se connaît bien, mais en jour, c'est très contractuel, c'est pas la même ambiance. Avant, on travaillait exclusivement seul avec ces entreprises là, tandis que maintenant, il y a des projets qui arrivent avec des chefs de projet, des responsables système etc... et on a maintenant une partie, si vous voulez, une partie informatique qui est arrivée dans le lot »*

- ▶ Le défi est le REX inter-métiers

# 1. Barrières et facilitateurs du REX

- **L'impact des modes de rationalisation et/ ou de structuration**
  - ▶ Exemple d'effets pervers de modes de structuration : apparition de barrières entre collectifs pourtant fortement interdépendants
  - ▶ Présence de logiques différentes suivant les groupes d'acteurs
  - ▶ Contradiction entre des objectifs ou des logiques différents => gestion de compromis

# 1. Barrières et facilitateurs du REX

- **L'existence d'espace de confrontation et/ ou de discussion**
  - ▶ La coopération implique « l'effectivité d'une dimension collective et d'un espace spécifique de discussion où s'expriment verbalement des opinions et pas seulement des avis techniques » [*Dejours, 1993*]
  - ▶ Ces espaces de discussion « ne se constituent pas dans un cadre institutionnel, mais dans des occasions informelles ».
  - ▶ Les espaces de discussion se caractérisent par le fait qu'ils sont le moment d'échanges d'informations techniques, mais aussi et surtout relatives « à l'expérience professionnelle [...], à la solidarité, au respect des personnes, aux valeurs du travail [...], à la personnalité et à l'histoire personnelle des uns et des autres »

# 1. Barrières et facilitateurs du REX

- **Exemples**
  - Organisation par projet Vs Plateau de conception

# 1. Barrières et facilitateurs du REX

- **La présence d'artefacts**
  - Artefacts de connaissance
- Ex. : « schémas » sur le terrain qui servent de temps de discussion et d'échanges, mais aussi l'apprentissage collectif
  - Mémoires d'entreprise (manuel métier, *best practices*) Collecticiels / *Groupware*
- Ex. : *wikis, blogs*

# 1. Barrières et facilitateurs du REX

- **Les notions de motivation et de reconnaissance**
  - Partager est un effort méritant une rétribution
  - Reconnaissance sociale (REX<sup>2</sup>)
  - Reconnaissance pécuniaire

# 1. Barrières et facilitateurs du REX

- **Continuité ou turn-over?**
  - **P**ermanence de l'acquisition
  - **A**vantage ou inconvénient
- **Autres points :**
  - **P**eur
  - **D**istance géographique / **t**emporalité
  - **D**ispersion des contacts
  - **C**ommunication / **l**angage



- **Questions...**

# 1. Apprentissage organisationnel et collectif

- « De nombreux auteurs [notamment *Perrow, 1991*] affirment que la sociologie contemporaine doit s'intéresser de prime abord au fait que nous vivons dans une société dominée par de grandes machines organisationnelles. Par "société organisationnelle" il faut entendre une société qui exige une quantité inédite de coordination étroite entre membres hautement interdépendants – **sans pour autant que les responsabilités sociales** [des différents acteurs] **ne soient**, pour l'instant **clairement définis**. La condition d'existence de cette société organisationnelle est la généralisation et le développement de l'action collective formalisée dans un ordre social multi-niveaux ».
- [*E. Lazega, 2005*]

# 1. Barrières et facilitateurs du REX

- **Les notions de solidarité et d'entraide :**
  - ▶ La construction des compétences collectives s'appuie sur des processus sociaux telles que la solidarité ou l'entraide
  - ▶ Ces derniers constituent une aide, un support à l'apprentissage
  - ▶ « *S'il y a un problème, s'il y a un truc que je comprends pas, je vais voir mon collègue et je lui dis : "là, je comprends pas comment ça fonctionne", et on essaie de s'aider. Enfin, c'est normal.* »
  - ▶ « *Le but du jeu, justement, quand on rencontre des coups durs, c'est de les faire partager aux copains pour qu'il ne leur arrive pas la même chose.* »