

Thème à débattre :
REx formel ou
informel...

Travail collectif :

Kyla Steele

Stéphanie Tillement

Colin Lalouette

Définition des concepts

■ REx :

- Une 1ère définition du REx (ICSI, 2005) :

“Démarche visant à détecter et analyser les anomalies, les écarts et tout événement, à en rechercher les causes et les enchaînements, à en retirer des enseignements, à définir des mesures de correction et d’amélioration, à assurer l’information pertinente des parties intéressées”.

- Une 1ère question : Le REx est-il formel par définition?

- Limites du REx :

- Les pratiques de REx sont souvent non systématiques.
- Perspective surtout technique et quantitative.
- Problèmes liés aux coûts d’organisation des REx.

PEX

- **PEX** : nouveau terme (issu de nos terrains) : le **partage d'expérience informel**.
- Formes prises par le PEX (régulation autonome, encouragé par l'organisation – régulation conjointe...)
- Illustration par des exemples issus de nos terrains:
 - PEX entre signalisateurs à la RATP : formes et intérêt
 - PEX au sein et entre équipes projet à la RATP
 - PEX et processus coopératifs à Airbus
 - PEX inter-organisationnel en HILAS (projet EU)
- 1ères conclusions :
 - Le PEX est souvent effectif au sein de collectif de travail ou encore communautés professionnelles.

PEX

■ **Apports du PEx :**

- Diminution des coûts socio-organisationnels
 - l'engagement, la mobilisation des acteurs dans le PEx est moins coûteux,
 - l'adhésion est plus facile (confiance instaurée entre acteurs du PEx)
- Informations plus précises, en lien avec les pratiques réelles.

■ **Limites du PEx :**

- Question des frontières du PEx : est-il possible d'étendre ces pratiques et de les partager ?
- Question de la confidentialité : idée de : « Pour vivre heureux, vivons cachés »
- Comment agir sur le système et le modifier (en cas de choix inadaptés) en étant cachés, sans légitimité?

Etat de l'art sur la dualité des concepts « Formel / Informel »

■ Couplage fort vs couplage faible

■ Couplage fort

- Théorie du « *Normal accident* » de Perrow
- Séquences d'activités rigides
- Un seul et unique moyen pour atteindre un objectif
- Opérations réalisées avec faible marge de manœuvre

■ Couplage faible

- Théorie des « *Loosely coupled systems* » de Weick
- Séquences d'activités flexibles
- Plusieurs moyens pour atteindre un objectif
- *Slack* humain et organisationnel élevé

Etat de l'art sur la dualité des concepts « Formel / Informel »

- Gestion stratégique vs Gestion des incertitudes
 - Management stratégique
 - Approche positiviste
 - Dépendance des acteurs aux règles (couplages forts)
 - Contrôle de type *feed-forward*
 - Minimiser les incertitudes
 - Management des incertitudes
 - Approche constructiviste
 - Autonomie des acteurs (système faiblement couplé)
 - Contrôle de type *feedback*
 - Faire face aux incertitudes

Etat de l'art sur la dualité des concepts « Formel / Informel »

- Routine formelle vs Routine flexible
 - Equipe de pilotage
 - Prescription d'actions concrètes
 - Environnement avec haute standardisation
 - Coordination explicite et performance proportionnelles
 - Leadership contreproductif
 - Equipe chirurgicale
 - Prescription d'objectif ou de processus
 - Environnement avec faible standardisation
 - Haute incertitude opérationnelle
 - Coordination implicite et vision partagée

Etat de l'art sur la dualité des concepts « Formel / Informel »

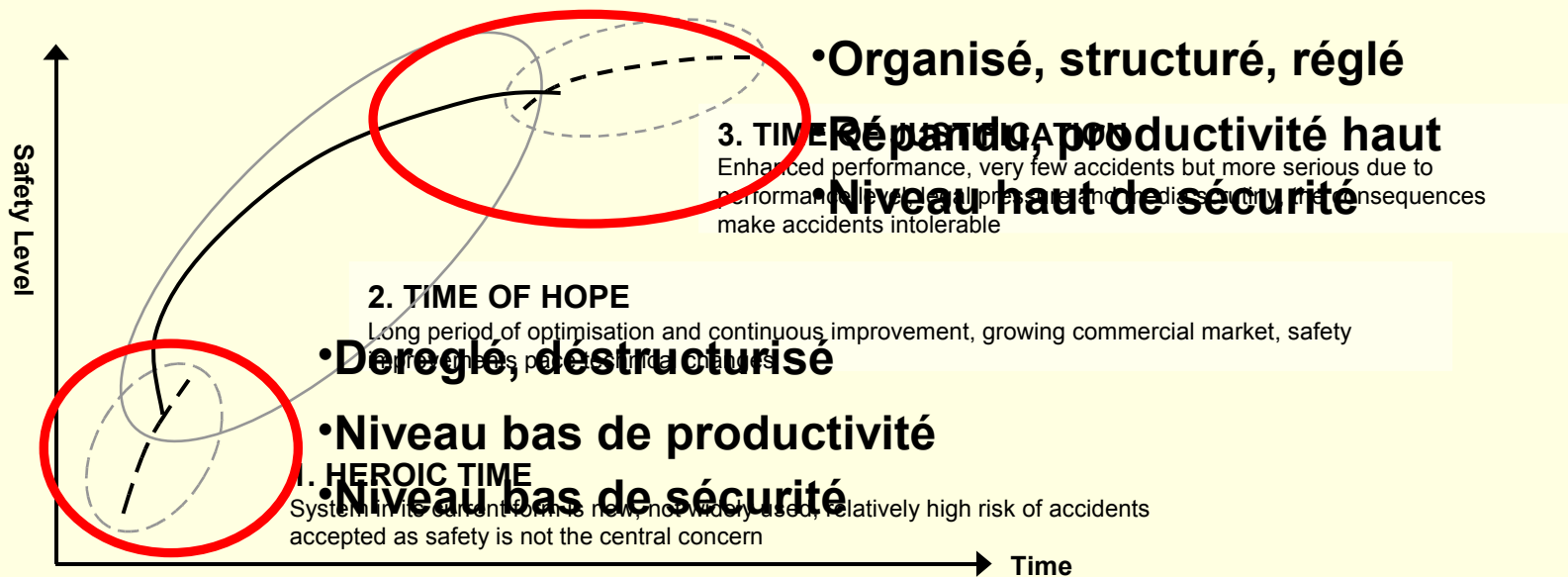
- Approche sociologique
 - Dynamiques d'apprentissage propres aux collectifs de travail => conduit à relativiser la portée des dispositifs de gestion.
 - Formel / Informel dans la littérature sociologique (Reynaud, 1989)
 - Des formes de socialisation cadrées aux formes non cadrées chez Renault (Boboc, 2002)
 - Intérêt des règles non écrites dans l'élaboration des savoir-faire (De Terssac, 1992)

Création des bonnes pratiques

- Quand on découvre les bonnes pratiques au niveau de l'apprentissage organisationnel, il est naturel de les formaliser
 - Exemple des COPs en HILAS
- Si on formalise ces pratiques spontanées, n'en perd-t-on pas les bénéfices ?

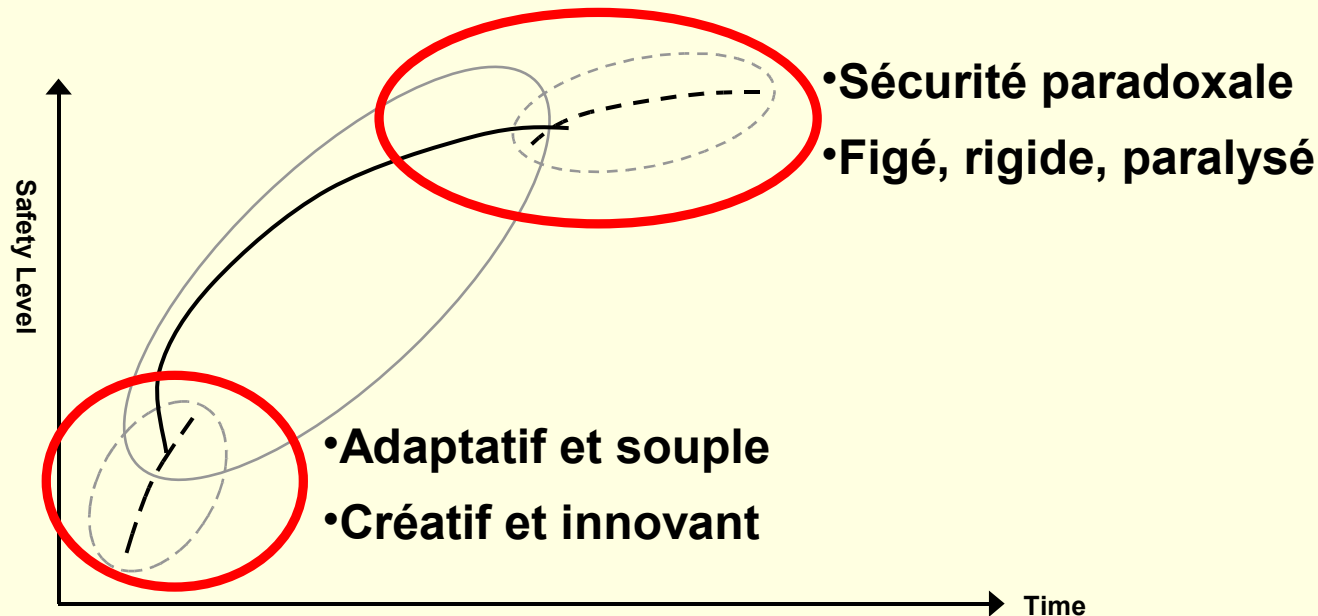
Les avantages du formel

- Le standardisation en général a beaucoup d'avantages
 - La création de bonnes pratiques est un aspect important du REx et un mécanisme de l'apprentissage organisationnel
 - Evolution et amélioration naturelle de la pratique
- Le modèle Amalberti : le cycle de vie d'un système
 - La formalisation du travail fait partie de la maturité et raffine la pratique



Les inconvénients du formel (1/2)

- De la même manière, standardisation a aussi inconvénients
- L'augmentation de la prescription mène à l'augmentation de la quantité de règles et à des violations (Amalberti, McDonald)
 - On se rend compte que les gens ne suivent pas des règles
 - Paradoxe : Cela pose une nouvelle menace pour la sécurité
 - Membres de l'ICSI probablement concernés par cela



Les inconvénients du formel (2/2)

- Antagoniste avec la compétence et l'intelligence (Pariès)
 - On n'apprend pas, on ne pense plus
 - Cycle s'auto-alimentant => dégradation du niveau
- Trop de procédures => démobilisation (Tazi)
- Obstacles à la prescription (Bourrier) :
 - Complétude
 - Variabilité
 - Employabilité
 - Conditions d'application
 - Diversité organisationnelle
 - Situations idéales
- Est-ce que ces idées s'appliquent au REx ?
- DGAC de la Suède: quantité de réglementations multipliées par 4 pour faire partie de la communauté Européenne
 - Pas de preuves d'amélioration de la sécurité équivalente

Création des bonnes pratiques - conclusion

- Tentation de formaliser les bonnes pratiques de PEx pour les transformer en REx best practices, etc. mais cette formalisation est limitée :
 - Le choix des connaissances ou expériences à partager sera principalement subjectif malgré les réglementations
 - Obliger les individus à faire quelque chose peut avoir un effet négatif sur leur volonté, passage de l'initiative à la tâche
 - Ca peut être moins rentable/efficient
- Dans un sens, on reboucle à la questions originale :
 - Le REx, est-il formel par définition ?
- Est-ce qu'il y a une tendance dans la gestion des organisations à faire des allers-retours comme un pendule entre formel/informel, centralisé/décentralisé ?
- On cherche l'équilibre entre les deux pour l'organisation selon ses besoins/particularités

Questions à débattre

- Vos réactions?
- Nos questions :
 - Est-ce que les routines flexibles existent vraiment ?
 - Est-ce que c'est toujours intéressant de formaliser ?
 - Formalisation du REx vs travail plus opérationnel
 - Que fait-on quand on arrive à la sécurité paradoxale ?
 - En fonction de quels critères choisir entre REx et PEx?
 - Avez-vous déjà, lors de votre expérience professionnelle, tenté de transformer du PEx en REx?
 - Question des responsabilités?