

Dysfonctionnements à tous les étages, des points communs dans les causes, la prévention et les remèdes

par Dominique Maillard

Janvier 2018

Le dysfonctionnement, ou plutôt le malfonctionnement (en meilleur français), ne date pas d'hier et sévit dans plusieurs registres qui vont de l'outil à la société dans son ensemble, en passant par l'entreprise, le corps humain ou encore les organisations. Seul l'univers, ou plutôt le cosmos, semble y échapper car même ses sautes d'humeur sont mises sur le compte d'une causalité physique réputée « naturelle », même si elle échappe parfois à la compréhension humaine. Voyons cela d'un peu plus près.

Le plus simple est le dysfonctionnement de l'outil, qu'il soit usé ou qu'une de ses composantes soit défaillante, souvent aussi par usure ou vieillissement mais parfois aussi en raison d'une erreur de conception. La prévention consiste essentiellement à suivre l'usure et en quelques mesures d'entretien (aiguiser une scie, nettoyer un pinceau) ou de maintenance. Le remède en cas de défaillance est simple : on répare ou on change. Le deuxième terme de l'alternative étant, de nos jours, plus fréquent que le premier.

Pour les ensembles complexes comme le corps humain, le diagnostic est plus difficile à établir : c'est tout l'art de la médecine. Mais les causes premières sont souvent les mêmes : l'usure ou le vieillissement, qui d'ailleurs se conjuguent. S'y ajoutent deux autres facteurs : l'héritage génétique (erreur de conception) et l'environnement. Les interactions multifactorielles ne sont pas encore toutes connues et rendent la remédiation délicate et complexe malgré les progrès indéniables de la médecine. La prévention emprunte de nombreuses voies qui relèvent aussi d'une certaine forme de « maintenance », même si le terme n'est pas d'usage en la matière. En cas de « panne », c'est-à-dire de maladie, l'objectif reste la guérison, le remplacement n'étant pas à l'ordre du jour, en l'attente du clonage !

Venons-en aux organisations. Elles sont souvent affectées de dysfonctionnements divers et multiples. Cela va du dysfonctionnement de l'économie en général à celui, plus spécifique, des services publics, sans oublier le dysfonctionnement de l'administration ou celui des institutions... et j'en passe. La description des troubles est plus difficile à établir que dans les deux exemples précédents de l'outil ou du corps humain. En l'occurrence, le malfonctionnement résulte plus d'un écart entre le résultat et l'attente que de « pannes », même si celle-ci en sont souvent le révélateur. Les indicateurs d'anomalie sont en partie qualitatifs : l'accueil dans les guichets, l'insatisfaction voire le mécontentement des « usagers », les erreurs commises, la complexité des procédures, leur caractère impersonnel ou anonyme, etc. Les causes rejoignent *mutatis mutandis* celles que nous avons déjà identifiées : l'usure et le vieillissement (c'est-à-dire le trop long usage d'une procédure sans rafraîchissement), l'environnement (les nouvelles technologies et l'évolution des comportements) et la « génétique » (les tics bureaucratiques de la société française, son amour maladif de la centralisation ou encore l'incivilité). La prévention s'appelle plutôt contrôle (interne ou externe), revue, inspection.

La lourdeur du dispositif est directement proportionnelle à la taille de l'organisation et, en revanche, l'efficacité des mesures l'est en raison inverse en général. Les remèdes en cas de défaillance avérée sont classiques : on répare en essayant de ne pas aggraver les défauts ou on change de modèle, de structure, de dirigeants...

Finissons par les entreprises. D'abord, ce sont aussi des organisations, une grande partie de ce qui a été énoncé au paragraphe précédent les concerne aussi. Elles présentent un degré de complexité parmi les plus élevés, car elles associent des aspects techniques (un process industriel ou une activité élaborée en matière de services) et des questions humaines (leurs salariés et leurs parties prenantes externes) avec une interaction forte avec leur environnement (clients, parties prenantes). La description des dysfonctionnements va du stade microéconomique (pannes à différents stades du process) jusqu'au niveau existentiel (performance et résultats commerciaux). A nouveau la grille d'analyse précédente s'applique plutôt bien. Les principaux facteurs de malfonctionnement sont d'origine : l'usure du modèle de départ, le vieillissement (faiblesse des investissements de renouvellement, dépassement des technologies), l'environnement (le contexte réglementaire fiscal, la concurrence), la « génétique » (l'ADN des dirigeants ou la « culture d'entreprise »).

Ces différents facteurs se combinent pour accentuer les troubles qui affectent l'entreprise et pour provoquer des crises plus ou moins graves. Les indicateurs sont nombreux ; ils font partie de tout « tableau de bord » interne qui se respecte. L'anticipation des dysfonctionnements devient une discipline à part entière : la maintenance préventive a maintenant ses lettres de noblesse. Elle s'enseigne, se renforce, s'automatise, se théorise. Les entreprises constitueront peut-être un modèle pour d'autres formes d'organisation. Malgré cela, les défaillances (techniques, humaines, organisationnelles) ne sont pas éradiquées et l'échec de la prévention nécessite la mise en œuvre de mesures correctives. Selon la gravité des atteintes, l'entreprise pourra se relever et guérir, ou elle finira par disparaître. Comme précédemment, les remèdes passent par la simple correction des aspects défectueux (supposés bien identifiés auparavant) ou par des changements plus radicaux, comme l'abandon de process dépassés, le report sur de nouveaux produits ou des marchés inexplorés, la cession de branches « mortes », le remplacement des dirigeants.

Il ne s'agit pas de construire une théorie générique et générale du dysfonctionnement, mais il apparaît, à la lumière des parallèles dressés rapidement, que quatre facteurs prédominent dans les causes des troubles de fonctionnement (des outils à la société) :

- l'usure ;
- le vieillissement ;
- l'héritage « génétique » ;
- l'environnement.

La prévention emprunte souvent des chemins parallèles au-delà des spécificités du vocabulaire. Ce sont, pour l'essentiel, des mesures de maintenance, c'est-à-dire de maintien des capacités opérationnelles malgré l'usure et le vieillissement ou des alertes pour procéder à temps au remplacement, si possible, des « composants » défectueux.

Les remèdes -et c'est d'une grande banalité- vont de la correction ponctuelle des défauts à la révision d'ensemble, « révolutionnaire », du modèle.