

Rapport de projet présenté devant un Jury de Soutenance

**Expert ERM**

**Expert(e) Management des Risques Financiers et Assurantiels**

Le jeudi 14 novembre 2019

Par : Caroline NIEBEL

Titre : Favoriser la transparence et acculturer à la communication des erreurs  
ou Comment lutter contre la dissimulation pour fiabiliser la gestion des risques

Confidentialité :  NON  OUI (Durée :  1an  2 ans)

La durée de confidentialité expire aux 31 décembre N+1 (1 an) ou N+2 (2 ans)

Les stagiaires s'engagent à ce que les données de l'Entreprise présentées dans le cadre des travaux de la formation (rapport de projet & présentation) respectent les règles relatives à la protection des données à caractère personnel conformément aux dispositions de la Loi informatiques et Liberté n°78-17 du 6 janvier 1978 modifiée par la Loi du 6 août 2004

Membres présents du jury :

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Par ma signature j'autorise la publication sur un site de diffusion de documents actuariels du rapport de projet (après expiration de l'éventuel délai de confidentialité)**

Nom : NIEBEL

Prénom : Caroline

Signature du stagiaire



**Si binôme :**

Nom :

Prénom :

Signature du stagiaire





FAVORISER LA **TRANSPARENCE**  
ET **ACCULTURER** A LA COMMUNICATION DES  
ERREURS

OU

COMMENT LUTTER CONTRE LA DISSIMULATION  
POUR FIABILISER LA GESTION DES RISQUES

---



# Remerciements

Je remercie mon tuteur Olivier Lozach pour son accompagnement et son soutien dans ce projet depuis le début des travaux. Je lui sais gré de sa disponibilité, son écoute, son exigence et ses commentaires avisés.

Je remercie le corps professoral de l'IRM, en particulier Jean Modry qui m'a ouvert la voie vers le choix d'un sujet qualitatif, et Stéphane Loisel qui m'a permis de m'y engager tout en me sensibilisant aux écueils de cette option.

Je remercie également mes camarades de promotion, mes collègues ou anciens collègues qui ont contribué plus ou moins directement au développement de ce projet en partageant leur expérience de la communication de l'erreur en entreprise.

Un grand merci à mon cercle familial proche qui a endossé le double rôle de soutien et de sujet d'expérience dans la compréhension de la démarche et de la proposition de solutions.

Je ne peux évidemment qu'être reconnaissante à mon entreprise, ma hiérarchie, en particulier Chi-Thien Ngo, et ma responsable des ressources humaines, Julie Vernay, de m'avoir permis de suivre cette formation ERM.

Enfin, je ne veux pas oublier le personnel administratif de l'IRM qui a œuvré, tout au long de l'année, pour notre information et notre confort, et ce, toujours avec le sourire.

# Table des matières

---

1	Les contextes de la dissimulation .....	6
1.1	Lors de la cartographie des risques .....	6
1.1.1	L'illusion de la coopération .....	6
1.1.2	Une attitude défensive.....	7
1.2	Lors de la détection d'une erreur avant son impact .....	8
1.2.1	Trois exemples d'absence de communication .....	8
1.2.2	Une immersion dans un référentiel de performance.....	8
1.2.3	La décision de communiquer est trop complexe : le biais d'omission.....	10
2	La valeur d'une erreur communiquée .....	10
2.1	A priori, l'erreur est néfaste, mais offre des opportunités.....	10
2.2	Saisir les opportunités offertes dès la détection.....	11
2.2.1	... de traiter rapidement : corriger ou atténuer.....	11
2.2.2	... de connaître, d'améliorer et d'éviter de réitérer .....	12
2.2.3	... d'accroître la confiance .....	13
3	Lutter contre la dissimulation .....	13
3.1	Lutter contre la dissimulation d'erreurs du passé.....	13
3.1.1	Profiter du temps et de la maturité du dispositif.....	13
3.1.1.1	L'émergence des impacts ou des erreurs .....	13
3.1.1.2	L'élargissement du périmètre de contrôle.....	14
3.1.2	Faire table rase : la « cellule de dégrisement » ou « de régularisation ».....	14
3.1.3	Augmenter l'efficacité du contrôle : forcer la mobilité.....	14
3.1.3.1	Au sein de services opérationnels.....	14
3.1.3.2	Entre services opérationnels et organes de contrôle .....	14
3.2	Prévenir la dissimulation par la culture du risque : briser le tabou .....	15
3.2.1	Axe managérial : impulser, sécuriser et valoriser .....	15
3.2.1.1	L'exemplarité et l'accompagnement .....	15
3.2.1.2	La communication et le traitement des erreurs comme objectif.....	15
3.2.1.3	La communication de l'erreur comme expérience positive .....	15
3.2.2	Axe organisation et gouvernance : sécuriser et rapprocher .....	16
3.2.2.1	Le réseau de référents : une intermédiation éclairée contre le statu quo .....	16
3.2.2.2	Raccourcir l'organigramme .....	16
3.2.3	Axe Ressources Humaines (RH) et Communication interne .....	16
3.2.3.1	Axe RH : préparer dès l'embauche, informer et former ; connaître.....	16
3.2.3.2	Axe de la communication interne : valoriser publiquement l'erreur .....	17
3.3	Coordination des actions par la Gestion des Risques.....	17

4	Conclusion : organiser, dynamiser, acculturer.....	17
5	Annexes.....	19
5.1	Proposition de Plan d'action.....	19
5.2	Synoptique des propositions .....	23
5.3	Proposition de rédaction d'articles à intégrer au Règlement Intérieur .....	27
5.4	Définitions .....	29
5.4.1	Définitions et typologie de l'erreur .....	29
5.4.2	Autres définitions .....	30
5.5	Illustrations .....	30
5.5.1	Extraits de formulaire d'entretien d'évaluation annuelle des collaborateurs d'un groupe.....	30
5.5.2	Illustration et évaluation des effets de la communication des erreurs .....	31
5.5.3	Diagramme d'Amy Edmonson (2013) .....	32
5.5.4	Citations.....	32
5.6	Réflexions personnelles connexes.....	32
5.6.1	Localisation du risque de dissimulation .....	32
5.6.2	Appréciation des erreurs pour l'entreprise.....	33
5.6.3	Appréciation personnelle de l'erreur pour son auteur .....	33
5.6.4	Proposition de représentation du sens des responsabilités .....	35
5.6.5	Posture en cas de détection de l'erreur d'un tiers.....	35
5.6.6	Tolérance de l'erreur versus Droit à l'erreur.....	35
5.7	Bibliographie.....	36

La dissimulation d'erreurs et de processus défailants génère de l'incertitude dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et limite l'efficacité de la gestion des risques.

L'objectif de ce projet est de déterminer quelles actions pourront être menées dans l'entreprise pour révéler les dysfonctionnements occultés par le passé et pour favoriser la communication des erreurs nouvellement commises.

Dans un premier temps, nous analyserons les contextes de la dissimulation afin d'en identifier les causes ; dans un second temps, nous porterons notre attention sur l'erreur afin d'en mettre en exergue la valeur dès lors qu'elle est communiquée ; enfin, sur la base de ce diagnostic, nous proposerons des actions à engager sur plusieurs axes, en interaction avec la gestion des risques.

*Exclusions* : nous écarterons de notre étude les cas de fraude ou de malveillance où le dysfonctionnement est prémédité et où la dissimulation associée sera planifiée.

## 1 Les contextes de la dissimulation

---

Dans ce projet, nous intégrerons dans l'acceptation du terme « dissimulation », la dissimulation par action (dissimulation active), tout comme la dissimulation par omission (dissimulation passive).

L'entreprise est confrontée principalement au risque de dissimulation dans deux contextes différents : d'une part, lors de la mise en place du dispositif de gestion des risques (mais aussi lors de la revue périodique du dispositif), d'autre part, dans son fonctionnement quotidien, lors de la constatation d'erreurs.

### 1.1 Lors de la cartographie des risques

#### 1.1.1 L'illusion de la coopération

La cartographie des processus de l'entreprise constitue une base de travail essentielle pour l'**identification et la cartographie des risques**.

Si la décomposition de l'activité de l'entreprise en **macro-processus** est dictée par une instance de direction, de contrôle ou d'organisation (approche descendante : « Top down »), la segmentation détaillée en **processus et sous-processus** est réalisée selon une approche ascendante (« Bottom up »). En effet, cet exercice, à une maille fine, nécessite la contribution :

- d'experts qui ont une connaissance approfondie des **risques « métier »**,
- d'opérationnels qui ont une connaissance précise des tâches, traitements et pratiques de leur service, et sont, dans leur activité quotidienne, directement exposés aux **risques opérationnels**.

Souvent, experts et opérationnels sont familiers avec l'historique de leurs entités et services ; ils sont une source d'information importante pour le recensement des risques auxquels l'entreprise a déjà été confrontée.

Cette opération de collecte ascendante, lourde à mettre en œuvre mais qui se veut la plus exhaustive, peut cependant se heurter à des **stratégies de dissimulation** de la part des interlocuteurs sollicités, et ce, à **divers niveaux hiérarchiques**.



Stratégies de dissimulation	Illustrations	Conséquence sur le contrôle
Diversion	Augmentation de l'importance d'un processus maîtrisé pour y concentrer les efforts du contrôle interne	Réduction de la portée du contrôle
	Minimisation de l'impact des risques d'un processus mal maîtrisé ou défaillant pour reporter son intégration dans le périmètre du contrôle interne	Différé
	Minimisation de l'impact des risques d'un processus mal maîtrisé pour l'exclure du périmètre du contrôle interne	Evitement
	Manipulation de la sélection du contrôleur interne dans le sens d'une inadéquation compétences/périmètre contrôlé	Réduction de la qualité du contrôle
Déformation	Description modifiée d'un processus Description modifiée/adaptée d'une tâche	Réduction du niveau du contrôle
Obstruction	Réponses dilatoires aux sollicitations du contrôle interne	Différé
Omission	Taire un processus ou sous-processus exposé à des risques divers Taire un risque opérationnel (ou autre) connu	Evitement

Ces stratégies de soustraction au contrôle sont facilitées :

- dans le cadre **d'organisations très hiérarchisées**, amplifiant la distance entre la Direction et les collaborateurs,
- lorsqu'il y a un turn-over plus rapide aux niveaux hiérarchiques plus élevés accroissant **l'asymétrie d'information**.

Lors de la mise en place du dispositif de gestion des risques, l'identification de ces derniers manquera ainsi :

- le risque d'erreur sur des processus mal maîtrisés,
- des erreurs passées dont l'effet n'est pas encore assez important pour être visible.



La permanence de collaborateurs dans une même fonction et l'éloignement des dirigeants facilitent la dissimulation et réduisent ainsi la performance du contrôle : une piste de réflexion sera de travailler sur **la rotation et le rapprochement des acteurs**.

### 1.1.2 Une attitude défensive

Le monde financier vit un changement de paradigme depuis une vingtaine d'années : catalysé par des scandales économiques, cette évolution dans les entreprises est gouvernée et amplifiée par la mise en place de réglementations, de normes de solvabilité et d'évaluation du risque. Là où l'entreprise déclinait sa stratégie en termes de performance (ce qu'elle veut gagner), elle doit aujourd'hui aussi définir son appétence au risque et sa stratégie dans ce cadre (ce qu'elle accepte de perdre). Cette mutation s'accompagne d'une transformation de l'organisation de l'entreprise et d'un accroissement du pouvoir des fonctions de gestion de risque.

Ce changement vient perturber un ordre établi, confronte à l'incertain et, en conséquence, génère des peurs parmi les responsables et les collaborateurs en place :

- La **peur de perdre du/son pouvoir** : la transparence sur l'activité et sur les méthodes de son périmètre de responsabilité mettra-t-elle en avant des dysfonctionnements qui vont remettre en question mon positionnement dans l'entreprise ? Partager l'information va-t-il donner un avantage concurrentiel à une autre entité ?
- La **peur de perdre son confort** : la mise en place d'un dispositif de gestion des risques va-t-il me priver de mon autonomie, me créer de nouvelles contraintes, me rajouter une charge de travail ?

- La **peur de ne pas être à la hauteur** : les contrôles qui seront mis en place révéleront-ils mes faiblesses ? Serai-je capable de m'adapter à ce nouveau dispositif ?

La dissimulation s'avère une attitude de résistance, en cas de déficit de confiance (en l'environnement mouvant tout comme en soi-même).



La dissimulation s'alimentant de la peur de perdre des acquis, un levier à exploiter sera la **sécurisation du collaborateur**.

## 1.2 Lors de la détection d'une erreur avant son impact

Lorsqu'un collaborateur (externe aux instances de contrôle) suspecte une erreur, qu'il en soit à l'origine ou non, il arrive qu'il taise ce problème, alors même qu'il est de l'intérêt évident de l'entreprise qu'il partage son inquiétude. Après la présentation de quelques situations très différentes, nous proposerons des explications à ce comportement, affecté par divers distorsions ou biais cognitifs.

### 1.2.1 Trois exemples d'absence de communication

**Cas 1 / L'erreur du consultant** : Un consultant réalise qu'il s'est trompé dans une évaluation dans le cadre d'une mission longue. Il prend la décision de ne pas communiquer l'erreur au client, mais de lisser sa correction dans le temps en espérant qu'elle ne sera pas détectée par un tiers avant son entière régularisation.

**Cas 2 / Le collaborateur infallible** : Dialogue (approche rétrospective)

- « T'es-tu déjà trompé ?

- Je ne me trompe jamais.

- (*interlocuteur dubitatif*) Et lorsque tu t'es trompé, l'as-tu dit ?

- Si je me suis trompé, je ne m'en souviens pas et ce n'était forcément pas important. »

**Cas 3 / Le statu quo** : Un collaborateur doute de la conformité d'une pratique dans son entreprise. Cette pratique a été décidée par un tiers plus expérimenté, qui avance des arguments insuffisants pour convaincre complètement le collaborateur. Si le collaborateur a raison et parle, l'entreprise subira une perte financière certaine et le tiers sera probablement aussi compromis ; s'il ne parle pas et que cette pratique n'est jamais remise en cause, le coût financier sera nul ; en revanche, si la pratique s'avérait non conforme et était mise au jour ultérieurement, l'impact serait non seulement financier, mais très probablement aussi réputationnel. Enfin, si le collaborateur a tort, il aura alerté pour rien et aura compromis sa relation avec le tiers. Devant, la somme des incertitudes, le collaborateur s'abstient de communiquer.

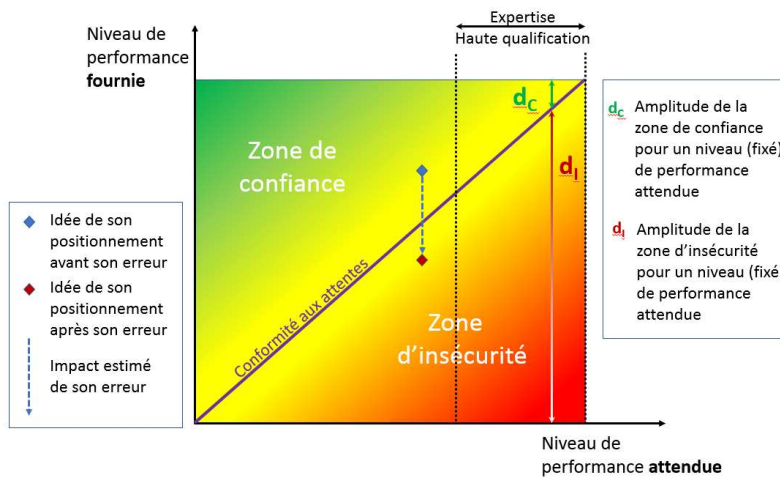
### 1.2.2 Une immersion dans un référentiel de performance

L'environnement concurrentiel dans lequel s'affrontent les acteurs économiques place très haut le niveau d'exigence pour les collaborateurs. Le collaborateur, ou le consultant, est employé pour assurer une mission et remplir des objectifs. La conformité aux attentes apparaît comme un critère-clé d'évaluation<sup>1</sup> dans l'entreprise. Le collaborateur sera à l'aise dans l'exercice de ses fonctions si son appréciation de la prestation qu'il fournit est supérieure à celle qu'il imagine que l'entreprise attend de lui.

Le graphique ci-après schématise comment un individu se positionnera (et évoluera) **subjectivement** dans un référentiel de prestations « attendue » et « fournie ». La première bissectrice sépare l'environnement

<sup>1</sup> Comme en témoignent les modalités d'évaluation d'un collaborateur à l'annexe 5.5.1

psychologique en deux zones : la zone supérieure qui est celle de la confiance et la zone inférieure, celle de l'insécurité ; la première bissectrice correspond à la conformité aux attentes.



**Remarque :** La pression ressentie par un expert, un actuaire par exemple, est forte : le rapport  $d_c/d_i$  est faible. Eu égard à l'exigence de la fonction, la zone de confiance, et donc de confort, est réduite.

Lorsqu'un collaborateur est confronté à son erreur, son positionnement peut être remis en question. Ce schéma peut expliquer les deux comportements a priori très différents du consultant et du collaborateur infaillible (cas 1 et 2).

### Rejet de la zone d'insécurité (ex : cas 1/ l'erreur du consultant)

Lorsque l'auteur de l'erreur estime que cette défaillance risque de l'emmener dans la zone d'insécurité, il ne communiquera pas.

Les biais ou distorsions cognitifs qui peuvent entrer en jeu sont :

- la dramatisation : l'estimation de la portée de l'erreur est amplifiée, la longueur de la flèche bleue est surestimée,
- l'étiquetage : l'erreur commise déclasse d'office son auteur : « je me suis trompé, je suis nul »,
- le biais d'ancrage : la première communication d'une erreur passée a eu un effet de déclassement de son auteur, et donc celle-ci aussi.

Aussi, l'auteur de l'erreur ne communique pas clairement car il a **peur de voir ses compétences remises en question** ou **de perdre son statut/son pouvoir** : il se sent fragilisé et espère se protéger.

Les leviers seront de protéger le collaborateur d'une entrée en zone d'insécurité : soit en le valorisant, soit en introduisant de la tolérance dans le degré d'exigence, soit en dédramatisant l'erreur.

### Attraction de la zone de confiance (ex : cas 2/ le collaborateur infaillible)

L'auteur de l'erreur ressent le besoin impérieux de rester dans la zone de confiance : il va donc, quelle que soit la situation, appréhender l'erreur comme un non-événement, la longueur de la flèche sera nulle ou proche de zéro ; il n'y a pas lieu de communiquer.

Les biais cognitifs qui s'invitent dans cette approche sont les suivants :

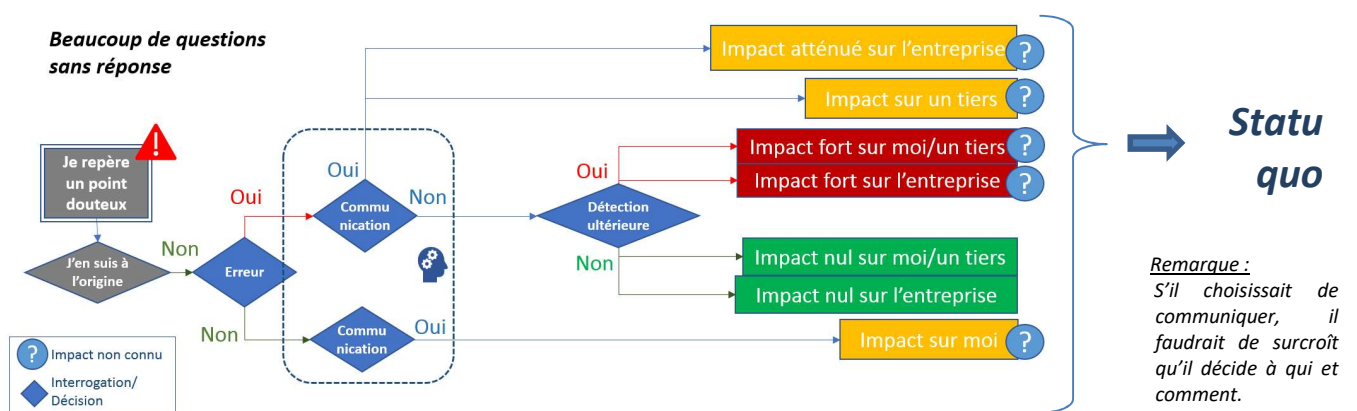
- le biais d'immunité à l'erreur : l'auteur pense qu'il ne peut pas se tromper, ne voit pas ses erreurs,
- le biais de sur-confiance/de confiance excessive en ses jugements qui conduit à sous-estimer le niveau de risque, voire nier son existence,
- les biais d'auto-complaisance ou défensifs qui consistent à attribuer la cause de l'erreur à un facteur externe ou à la responsabilité d'un tiers,
- l'effet de licence : « je suis tellement investi que je peux bien me tromper un peu sans le dire ».

Dans ces conditions, l'auteur de l'erreur ne communique pas car il adopte une posture **de déni dans le cadre d'un processus de préservation de soi**.

Pour contrer l'attraction de la zone de confiance, il faudra jouer sur la responsabilisation des acteurs : **valoriser la communication des erreurs, sensibiliser aux impacts des erreurs sur l'entreprise**.

### 1.2.3 La décision de communiquer est trop complexe : le biais d'omission

Face à un cas douteux, le collaborateur peut entrer dans une logique d'évaluation pour prendre une décision. Le schéma ci-dessous illustre la somme des inconnues auxquelles le collaborateur est confronté, seul, dans le cas du statu quo (cas 3). Devant la difficulté à décider de communiquer, le collaborateur choisira de ne pas décider.



Ainsi, dans l'incertitude, le collaborateur sera sujet au **biais d'omission** : il considérera que causer un tort par la communication sera peut-être pire que de ne rien faire, et préférera se taire.

Pour débloquent les situations de décision complexe, il s'agit de soulager le collaborateur en l'**accompagnant** pour obtenir des réponses et le libérer de la pression du choix.

**Transition** : La communication d'un état de faiblesse s'avère difficile, mais pourtant certains collaborateurs s'y risquent.

## 2 La valeur d'une erreur communiquée

L'entreprise a besoin d'être informée au plus vite d'une erreur afin d'en limiter les effets négatifs. Or une erreur, même si elle est vécue comme un événement préjudiciable, présente des opportunités dès qu'elle est détectée et doit pouvoir être exploitée.

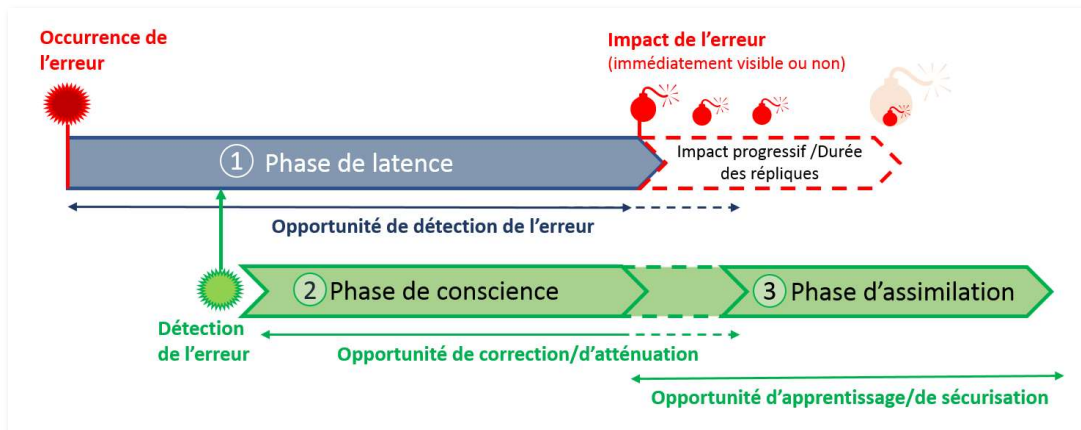
### 2.1 A priori, l'erreur est néfaste, mais offre des opportunités

La notion d'erreur est empreinte d'une **charge négative** ; des synonymes comme dé-faillance, dys-fonctionnement ou non-conformité sont introduits par des préfixes à consonnance négative qui soulignent

cette idée. Lorsqu'une erreur dans l'entreprise se traduit par des pertes financières, et que de surcroît, le collaborateur qui en est à l'origine est licencié ou rétrogradé, cette image est encore **amplifiée**.

L'association des biais cognitifs **d'ancrage ou de focalisation** (mémorisation de la première information perçue comme référence), de négativité (seuls les faits négatifs sont retenus) et **de confirmation d'hypothèses** (sélection des signaux qui confirment une idée) a pour effet **d'installer durablement l'idée** du caractère préjudiciable de l'erreur dans l'esprit des collaborateurs.

Pourtant, le **développement chronologique d'une erreur** offre l'opportunité d'une communication et d'une intervention. Nous y distinguerons 3 temps-clés.



La première période est la **phase de latence** qu'il y aura entre la survenance d'une erreur et le moment de son premier impact. Elle correspond aussi au moment l'erreur **se propage en aval dans un processus ou transversalement**. Le temps de latence peut être quasi-nul comme relativement long : ordonner un achat au lieu d'une vente aura une conséquence financière immédiate ; une erreur dans un tableau de chiffres peut donner lieu à une décision inappropriée à un terme plus éloigné.

Si le temps de latence le permet, peut s'y intégrer la **détection et/ou la prise de conscience** de cette dernière. La période qui s'ensuit, la **durée résiduelle entre la détection et l'impact**, est la fenêtre où l'entreprise peut mener une action pour corriger cette erreur (ou au moins l'atténuer si l'impact est progressif).

Enfin, après l'impact (ou les impacts) de l'erreur arrive le temps de **l'assimilation** de l'erreur pour éviter une reproduction de cette dernière : « *Errare humanum est, perseverare diabolicum* ».

## 2.2 Saisir les opportunités offertes dès la détection

### 2.2.1 ... de traiter rapidement : corriger ou atténuer

Si le temps de latence résiduel après la détection de l'erreur est suffisamment long pour prendre des mesures correctives, la communication est indispensable pour en limiter ses conséquences. **La valeur de la communication de l'erreur** en sera **l'écart entre l'impact brut de l'erreur et son impact net** après correction, diminué des coûts de traitement.

La communication sera ainsi appréciée selon les mêmes critères que l'impact de l'erreur, à savoir :

- la dimension : **financière, réputationnelle et/ou pénale**
- le montant : **nul comme extrêmement important**, encore amplifié si l'erreur s'était traduite par des **effets multiples** ou une réaction en chaîne (une erreur de restitution dans un tableau de bord

non exploité n'aurait pas d'incidence, a contrario, des erreurs de conception ou de tarification pourraient avoir des conséquences importantes en termes de résultats financiers).

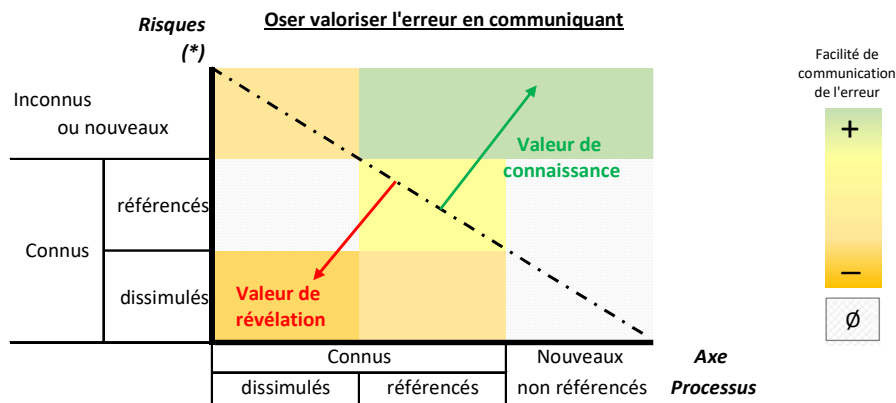
Il est fort possible que le **traitement de l'erreur** implique des services adjacents et y entraîne une charge de travail liée par exemple à de la reprise de tâches déjà exécutées ou à des traitements juridiques pour amender des contrats. Cette charge doit être prise en considération mais ne doit pas être un frein à la communication de l'erreur, l'objectif ultime étant de limiter l'impact sur l'entreprise.

La communication de l'erreur est par essence un **facteur d'optimisation de la résolution** ; en effet, elle permet de **chercher collectivement** une méthode d'atténuation et de faire appel à d'autres compétences pour appréhender le problème.

Un second facteur d'optimisation est **la rapidité de la communication** : elle maximisera l'effet du traitement et minimisera son coût. La communication doit ainsi être d'autant plus rapide que le temps de latence résiduel est court et que l'impact est fort. Néanmoins, des erreurs à impact faible ou nul méritent aussi d'être communiquées, analysées et traitées pour limiter leur fréquence ou se prémunir d'un schéma similaire qui pourrait quant à lui s'avérer préjudiciable.

## 2.2.2 ... de connaître, d'améliorer et d'éviter de réitérer

L'erreur et/ou sa communication sont indubitablement porteuses d'une valeur informative pour l'entreprise : **valeur de révélation** dans les cas de dissimulation, **de connaissance** ou d'apprentissage dans des domaines non ou mal explorés.



Remarque : l'aisance de communication n'est pas égale selon le degré de transparence atteint.

A la valeur immédiate évoquée dans le traitement de l'erreur, nous mettons ici en évidence **sa valeur prospective** : en enrichissant la base incidents, le risque est adressé, les processus exposés, leurs procédures et leurs contrôles peuvent être améliorés, la reproduction de l'erreur évitée. L'amélioration continue s'alimente des erreurs ; le fonctionnement global peut gagner en fiabilité. Il faut néanmoins veiller à ce que les techniques de contrôle de ce risque ne déresponsabilisent pas les acteurs.

L'appréciation globale du risque opérationnel est affinée.

En étant partagée, l'erreur sera aussi abordée sous un angle extérieur : il se peut alors même qu'elle soit diagnostiquée comme le **symptôme** d'un dysfonctionnement en amont, ou contextuel ; sa résolution pourra **forcer la remise en question** de pratiques ou la simplification de méthodes afin de gagner en pertinence, en efficacité, donc en performance.

### 2.2.3 ... d'accroître la confiance


Si le parcours de l'auteur dans l'entreprise lui a déjà permis de gagner en crédibilité dans l'organisation, communiquer son erreur n'affectera son image, au pire, que de façon limitée. En effet, d'une part, il fait preuve de courage en assumant et en s'exposant, d'autre part, il donne le signal qu'il informe en cas de défaillance : aussi il prouve qu'il **mérite la confiance de son environnement**.

Si l'auteur est nouveau dans l'entreprise, dissimuler son erreur l'expose à ce qu'elle soit détectée par un tiers ou se révèle par un impact négatif, créant ainsi d'emblée de la défiance.

**Exemple 1 / Le contrôleur de gestion** : Un contrôleur de gestion se trompe dans un fichier restituant les produits financiers. Il s'en rend compte et sait que ce document sert de référence à la détermination des taux de participation aux bénéficiaires. Il envoie un message électronique annonçant son erreur à tous les responsables d'entités susceptibles d'utiliser ou d'avoir utilisé ce fichier. En retour, le responsable de la Gestion Actif/Passif lui adresse personnellement un message de félicitations.

**Exemple 2 / Le stagiaire a bon dos** : Un collaborateur en période d'essai commet une erreur. Il convainc un stagiaire de porter cette erreur à sa place. La stratégie finit par être démasquée. Le collaborateur ne sera pas embauché à la fin de sa période d'essai en raison du déficit important de confiance qu'il a induit. Son erreur aurait quant à elle été tolérée.

Dans la communication, le collaborateur se donne aussi l'occasion **d'augmenter la confiance en lui-même** : s'exposer, surmonter son erreur, participer à son traitement sont des événements constructifs pour l'individu ; avoir su affronter la difficulté diminuera la peur future et inscrira le collaborateur dans une dynamique vertueuse de transparence. On notera que, dans l'illustration du contrôleur de gestion (ex. 1), cet effet a été amplifié car le collaborateur a **expérimenté très positivement la communication** de l'erreur grâce à un tiers : c'est la communication qui a été louée, l'erreur a quant à elle été complètement oubliée.



Si l'erreur-même est négative au sens où elle augmente l'incertitude des résultats, c'est son partage qui lui confère de la valeur et crée de la confiance. La gestion des risques doit œuvrer dans le sens de la **valorisation d'une communication rapide**.

## 3 Lutter contre la dissimulation

Nous proposons de décliner la lutte contre les non-dits et les erreurs dissimulées sous deux formes. La première s'attaquera aux erreurs et défaillances dissimulées par le passé, la seconde s'attachera à éviter l'émergence de nouveaux foyers de dissimulation dans le cadre de nouvelles activités et d'erreurs récemment commises.

### 3.1 Lutter contre la dissimulation d'erreurs du passé

#### 3.1.1 Profiter du temps et de la maturité du dispositif

##### 3.1.1.1 L'émergence des impacts ou des erreurs

Le temps est l'allié de l'entreprise en matière de révélation d'erreurs et de défaillances du passé du fait de l'émergence de leurs impacts :

- en cas d'impact brutal et intense (après 8 ans, au terme du contrat ; en cas d'une conséquence importante liée à une évolution du marché financier...),

- en cas d'impact progressif quand les effets deviennent trop forts pour être dissimulés.

Les erreurs peuvent aussi être détectées par des tiers en cas de changements lorsque :

- l'artisan de la dissimulation quitte sa fonction et perd la possibilité de dissimuler,
- des évolutions (réglementaires, organisationnelles) exposent à nouveau des sujets enfouis.

### 3.1.1.2 L'élargissement du périmètre de contrôle

Par ailleurs, si certains processus et risques ont été dissimulés lors de la mise en place des cartographies, d'autres ont été documentés. Cette première documentation permet aux différents contrôleurs (commissaires aux comptes, contrôleurs internes, auditeurs, commissaires contrôleurs) d'améliorer leur compréhension des métiers et des processus sous-jacents, d'accélérer leurs travaux et de se libérer du temps pour approfondir leurs analyses. Par conséquent, ils pourront s'intéresser aux processus qui ont été écartés du périmètre de contrôle originel. Ainsi, exercice après exercice, un contrôle **pro-actif** imposera un élargissement des processus et des risques surveillés.

(Il pourra même identifier des erreurs et risques dissimulés, avant impact).

### 3.1.2 Faire table rase : la « cellule de dégrisement » ou « de régularisation »

A l'image de ce qui a été fait en France en 2009 et 2013 pour lutter contre la fraude fiscale, nous proposons de prévoir une période d'immunité permettant de révéler les erreurs ou les non-conformités étouffées par le passé. Il s'agirait de fixer une période de libre communication permettant aux auteurs et aux collaborateurs, qui se seraient tus pour en protéger d'autres, de communiquer en sécurité.

La cellule pourra être intermédiée par le réseau de référents que nous évoquerons au 3.2.2.1 et centralisée par la Gestion des risques.

### 3.1.3 Augmenter l'efficacité du contrôle : forcer la mobilité

Pour lutter contre les non-dits, la gestion des ressources humaines joue un rôle important ; elle pourra agir sur les trois lignes de défense.

#### 3.1.3.1 Au sein de services opérationnels

Réaliser une cartographie des temps passés par les collaborateurs dans leurs services respectifs permettrait de **détecter les zones d'inertie**, i. e. celles où un rôle est occupé depuis une durée significative (supérieure à 5 ans par exemple) par un même collaborateur, et identifier une possible zone de dissimulation.

Organiser la mobilité des effectifs, en tenant évidemment compte des expertises et du besoin de transfert de compétences, permettrait d'apporter des regards croisés et neufs sur des processus. Après prise de fonction, un **rapport d'étonnement** pourrait être systématiquement requis auprès du collaborateur sur sa nouvelle activité afin d'alimenter la documentation des processus et des risques, et éventuellement identifier des zones sensibles.

#### 3.1.3.2 Entre services opérationnels et organes de contrôle

Disposer de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> lignes de défense efficaces suppose de les constituer avec des experts dans leurs domaines ou des collaborateurs expérimentés. Organiser un prélèvement régulier des opérationnels pour alimenter les équipes de contrôles aurait des effets multiples :

- les couper de leur ancienne colonne hiérarchique et les rattacher à une nouvelle, ce qui pourrait les **libérer** d'une omerta au sein d'une direction, et favoriser la remontée de dysfonctionnements,
- apporter un regard éclairé et critique sur les processus et contrôles effectués.



Afin de conserver une proximité terrain/contrôle, un opérationnel devra quitter l'instance de contrôle et réintégrer un autre service opérationnel après une période prévue à l'avance (3 ans par exemple).

La mise en place d'un tel dispositif cyclique de recrutement pourra de surcroît avoir un **effet de dissuasion** sur des attitudes éventuelles de dissimulation.

## 3.2 Prévenir la dissimulation par la culture<sup>2</sup> du risque : briser le tabou

La lutte contre la dissimulation future passe par la diffusion d'une culture du risque à tous les niveaux de l'entreprise. Il s'agit avant toute chose d'instaurer un climat de confiance dans l'entreprise. Le management, les ressources humaines, la communication doivent être mobilisés simultanément pour atteindre cet objectif.

### 3.2.1 Axe managérial : impulser, sécuriser et valoriser

#### 3.2.1.1 L'exemplarité et l'accompagnement

Avouer une erreur, c'est exposer publiquement une faiblesse et nécessite du courage. Si le dirigeant attend de ses subordonnés la communication de leurs erreurs, il doit s'astreindre lui-même à cet exercice. Si lors d'événements internes – séminaires, rassemblements, conférences - le dirigeant fait état de ses succès mais également des erreurs qu'il a commises, il donne un **signal fort d'acceptation** de ces dernières dans l'entreprise. Ce signal pourra se propager dans l'organisation et faire des émules. A contrario, adopter une posture autoritaire et infaillible inhibera la communication.

De plus, les missions des collaborateurs doivent être bien cadrées, afin de **favoriser la coopération** et non la concurrence interne : la compétition est externe. Sur ce point aussi, le Comité de direction doit être exemplaire car ses relations internes se répercutent en aval.

Le management intermédiaire doit être formé à entendre et à gérer l'erreur. L'attitude ne soit pas être le jugement mais l'écoute et le soutien (voire l'empathie selon le collaborateur) afin de traiter l'erreur le plus rapidement possible en toute objectivité.

#### 3.2.1.2 La communication et le traitement des erreurs comme objectif

La communication rapide, le traitement de ses erreurs et l'aide apportée au traitement de celles d'un tiers doit être considérée comme **une réalisation** et, ainsi, **valorisée lors de l'évaluation annuelle** d'un collaborateur au même titre qu'un autre objectif. Les actions préventives menées par un collaborateur pourront être saluées.

Il s'agit par là également de sensibiliser les collaborateurs à la détection des erreurs et de les responsabiliser sur la prévention des erreurs et leur communication.

En revanche, dès lors que l'entreprise s'est engagée ouvertement dans une attitude de tolérance et d'acceptation, une dissimulation avérée (i. e. où il ne fait pas de doute que l'erreur a été détectée et occultée) pourra pénaliser la carrière ou être sanctionnée, en fonction de la gravité des conséquences.

#### 3.2.1.3 La communication de l'erreur comme expérience positive

Lorsqu'un collaborateur informe d'une erreur, il faut profiter de ce moment pour valoriser cette communication. L'idée est de travailler à **un ancrage positif de la communication de l'erreur**.

---

<sup>2</sup> Ensemble des attitudes et des comportements du personnel d'une organisation qui influent sur les risques et leurs impacts

En corollaire, si l'entreprise est amenée à se séparer d'un collaborateur, il sera important de partager avec son environnement le motif réel de l'arrêt du contrat afin d'éviter des interprétations contre-productives : dans l'exemple du stagiaire (ex. 2), le motif n'a pas été l'erreur mais l'attitude adoptée consécutivement.

## 3.2.2 Axe organisation et gouvernance : sécuriser et rapprocher

### 3.2.2.1 Le réseau de référents : une intermédiation éclairée contre le statu quo

Conscients de la difficulté à communiquer dans des cas complexes, nous proposons que soit organisé un réseau de référents que le collaborateur puisse saisir afin de lever les incertitudes, de le sécuriser et de sortir de l'isolement. Ce réseau d'intermédiaires permettra :

- d'accéder à des compétences externes à son environnement pour qualifier l'erreur, évaluer les impacts et participer à la stratégie de communication si l'erreur est avérée,
- de conserver l'anonymat en phase de consultation (si souhaité),
- de conserver l'anonymat en phase de résolution (si souhaité et si possible).

Ce réseau sera **dimensionné** en fonction de la taille de l'entreprise : il pourra se résumer au déontologue, qui se posera en relais, si l'entreprise est petite, il s'étendra à un réseau distribué dans différentes unités, regroupant diverses compétences, dans le cas d'un grand groupe.

En termes d'**outils**, ce dispositif pourra être conçu et organisé à l'image de ce qui est fait dans le cas des lanceurs d'alertes. Une suggestion de **deux articles** à inscrire dans le code de déontologie, ou règlement intérieur, que signent les collaborateurs est fournie en annexe 5.3. La publicité du réseau sera initialement gérée par la Communication.

En termes de **gouvernance**, ce réseau sera animé par la Gestion des Risques : elle veillera à la formation des référents, les réunira périodiquement afin d'assurer leur information, de recueillir leurs difficultés et de mettre à jour leurs outils, collectera les erreurs. Un référent sera invité au Comité des Risques en fonction de l'actualité des dossiers.

Il est instructif de noter que celui qui s'intéresse, en face-à-face, avec empathie, à la question de l'erreur devient spontanément **un confident pour son interlocuteur**. La gestion des ressources humaines sera évidemment associée à la **sélection des référents** : ces derniers auront des capacités d'écoute, de discrétion, sauront faire montre de bienveillance et seront motivés par la démarche.

### 3.2.2.2 Raccourcir l'organigramme

Il s'agit d'éviter des organisations à multiples strates hiérarchiques afin de créer de la **proximité** entre le décideur et l'exécutant. D'une part, l'information circule plus vite et les collaborateurs se sentent plus responsabilisés et valorisés ; d'autre part, le nombre de couches potentiellement « filtrantes » est réduit.

## 3.2.3 Axe Ressources Humaines (RH) et Communication interne

### 3.2.3.1 Axe RH : préparer dès l'embauche, informer et former ; connaître

Dès le recrutement, les offres d'emploi devraient être rédigées de façon à **prévoir l'inadéquation à certaines compétences requises** : l'affichage systématique de la quête du mouton à cinq pattes confronte d'emblée le collaborateur à un niveau d'exigence très élevé, et suggère que l'entreprise attend sa conformation à un idéal infailible. Or nous voulons éviter de véhiculer cette idée, afin de sécuriser la recrue.

La fiche de poste d'un collaborateur présente ses missions : parmi elles devrait figurer celle de communiquer ses erreurs le cas échéant et d'y remédier au mieux ; ainsi le collaborateur saura immédiatement que la **défaillance humaine est envisagée** dans cette structure, que l'entreprise est consciente que le risque d'erreur existe.

La **formalisation** de la prise en compte du risque d'erreur et de l'attitude que l'entreprise adopte face à l'erreur peut passer par la rédaction d'une politique écrite de la communication de l'erreur, ou d'une charte, exposant les mesures prises pour favoriser cette dernière.

Il sera utile de promouvoir la communication des erreurs et les dispositifs mis en place via une campagne d'**e-learning**.

Il serait utile pour l'entreprise de savoir distinguer si le **profil du collaborateur** est « plutôt surconfiant », ou « plutôt inquiet » afin d'adapter les actions managériales.

### 3.2.3.2 Axe de la communication interne : valoriser publiquement l'erreur

Des actions de communication interne autour de l'erreur pourront également être menées. On peut imaginer l'organisation de journées-événements dédiées au traitement des erreurs : à l'ordre du jour pourraient être présentés les retours d'expérience relatifs aux erreurs majeures commises dans l'année, les traitements associés et la façon dont elles ont modifié les processus.

Des réflexions collectives<sup>3</sup> pourraient être organisées dans le but d'imaginer des erreurs à fort impact qui pourraient être commises dans l'état actuel des processus, et de les éviter. Ces journées auraient pour effet non seulement de valoriser la communication de l'erreur et les collaborateurs<sup>4</sup>, mais aussi **de sensibiliser à l'impact** et la propagation des erreurs, et d'améliorer la **connaissance transverse** des autres métiers.

## 3.3 Coordination des actions par la Gestion des Risques

Toutes ces actions curatives ou préventives seront animées par la Gestion des risques (cf plan d'action 5.1 et synoptique 5.2). Elle pourra collecter et exploiter les erreurs qui seront partagées via tous ces canaux. En endossant un rôle de facilitateur, elle se présentera comme un partenaire et un aidant en situation difficile, et favorisera la confiance.

Elle pourra par exemple s'appuyer sur les incidents pour identifier les besoins de formation, aiguiller les RH dans l'établissement des plans de formation, et ainsi revenir en soutien auprès des collaborateurs.

## 4 Conclusion : organiser, dynamiser, acculturer

---

Pour libérer la parole autour de l'erreur ou des dysfonctionnements au sens large, la Gestion des risques doit intervenir en trois phases.

A court terme, il s'agit d'établir **une structure** et un environnement **favorable à la communication et au recueil** des erreurs communiquées : la mesure-phare sera l'organisation d'un réseau de référents qui assurera la mission d'accompagnement au quotidien tout comme celle de cellule de régularisation.

A court et moyen termes, pour favoriser la détection et la remontée de dysfonctionnements, il est nécessaire de **créer du mouvement** : des regards disruptifs seront suscités en collectant un rapport d'étonnement auprès des nouveaux collaborateurs ; la mobilité dans l'organigramme sera non seulement encouragée mais aussi pilotée (la gestion des Risques en sera co-pilote).

Dès à présent et sur le long terme, l'entreprise devra instaurer un climat de confiance réciproque. Il faut qu'elle réussisse à **ancrer positivement la communication des erreurs** dans l'esprit de ses collaborateurs. La lutte contre les biais cognitifs qui sont à l'origine de la dissimulation est un exercice ardu, et long, qui

---

<sup>3</sup> Sous forme de Hackathon ou d'Innovathon

<sup>4</sup> Ce format permet de bénéficier de l'effet Hawthorne

nécessitera une multiplication de signaux et la conjugaison d'actions managériale, organisationnelle, des ressources humaines et de la communication. Les signaux devront être de nature :

- à sécuriser certains collaborateurs, en relâchant la pression qui pèse sur eux et en les valorisant,
- à en responsabiliser d'autres, en les sensibilisant aux impacts,
- et à valoriser la communication et le traitement des erreurs.

Un **plan d'action** détaillé et un **synoptique des actions** proposées sont présentés en annexes 5.1 et 5.2. En filigrane dans le plan d'action, la Gestion des Ressources Humaines apparaît comme un partenaire incontournable : la dimension humaine étant au cœur du diagnostic, **connaître ses collaborateurs**, depuis le recrutement, sera un facteur-clé de succès.

Un projet mêlant psychologie humaine et inconnu présentent évidemment des **limites**. En particulier, sont prégnantes :

- la difficulté à évaluer **a priori** le bénéfice de la mise en place de ce plan d'action puisque, par définition, ce sont des éléments occultés qui sont l'objet du projet ;
- la difficulté à évaluer l'impact précis du dispositif en mode de fonctionnement : il faudrait pouvoir distinguer le niveau de communication des erreurs en scénario de carence, de celui post mise en place ;
- la difficulté à obtenir l'adhésion de toute la colonne hiérarchique, en particulier, du management intermédiaire ;
- la difficulté à détecter une erreur dans un environnement technique de plus en plus complexe : même si œuvrer à favoriser la communication pourra sembler secondaire, les actions menées stimuleront l'intelligence collective et amélioreront simultanément les chances de détection.

Pour que ces limites ne s'avèrent pas un obstacle, le projet devra être notamment promu par les instances dirigeantes via **une lettre de mission à la Gestion des Risques**.

Une entreprise qui abordera librement et spontanément l'erreur réussira à instaurer un climat de coopération au sein de ses divisions (la compétition est externe, mais pas interne), à associer ses collaborateurs à la réalisation de ses objectifs et à mieux maîtriser ses risques.

Au-delà du gain en termes de contrôle des risques et de pilotage, en combinant sécurité psychologique et responsabilité<sup>5</sup>, l'entreprise créera aussi **un climat favorable à l'apprentissage** : elle permettra à ses équipes d'être force de proposition, d'explorer des territoires nouveaux sans risquer la sanction, donc d'innover et de soutenir la performance de l'entreprise.

---

<sup>5</sup> Diagramme d'Amy Edmondson (2013)

## 5 Annexes

---

### 5.1 Proposition de Plan d'action

Le plan d'action présenté ci-après intègre l'exhaustivité des propositions. Il devra être adapté à la dimension de l'entreprise.

La temporalité ne représente pas une durée mais l'ordonnancement des actions.

**PROJET SEMAPHORE**  
 Pilote : Gestion des Risques  
 Sponsor : Codir

Actions	Acteurs	Séquencement											
		T0	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11

**Lancement**

Présentation du plan d'actions au CODIR

Gestion des Risques



**1) Phase de mise en place**

**Structuration du réseau de référents (ex : réseau Sémaphore)**

Détermination des référents

- Identification de candidats
- Entretien avec candidats
- Sélection des référents
- Désignation des experts qui pourront être sollicités par les référents

Gestion des Risques

- Directeurs d'entités + RH
- Gestion des Risques + RH
- Gestion des Risques + RH
- Gestion des risques + directeurs des entités

Mission permanente : relais et accompagnement

- Rédaction de l'amendement au code de déontologie ( ou au règlement intérieur)
- Formation des référents
- Préparation sur l'intranet d'une section "Référents - Sémaphore" avec la liste nominative et le rappel des modalités de contact

- Gestion des risques + Juridique
- Gestion des Risques + RH
- Informatique + Communication

- Préparation d'une présentation du réseau référent pour la campagne e-learning
- Signature des amendements par les collaborateurs

- Gestion des risques + Communication RH

Mission temporaire : préparation de la cellule de dégrisement

- Rédaction de l'accord régissant la cellule
- Formation des référents
- Préparation sur l'intranet d'une section "Référents - Cellule de dégrisement" avec la liste nominative et les modalités de contact
- Préparation d'une présentation de la cellule de dégrisement pour la campagne e-learning

- Gestion des Risques + RH
- Informatique + Communication
- Gestion des risques + Communication

**Préparation d'un accès à la base incidents aux collaborateurs pour l'alimenter via intranet**

- Préparation sur l'intranet d'un direct accès à la base pour alimentation par les collaborateurs
- Préparation d'une présentation de l'accès à la base incidents pour la campagne e-learning

- Informatique + Gestion des risques
- Gestion des risques + Communication



**PROJET SEMAPHORE**

Pilote : Gestion des Risques

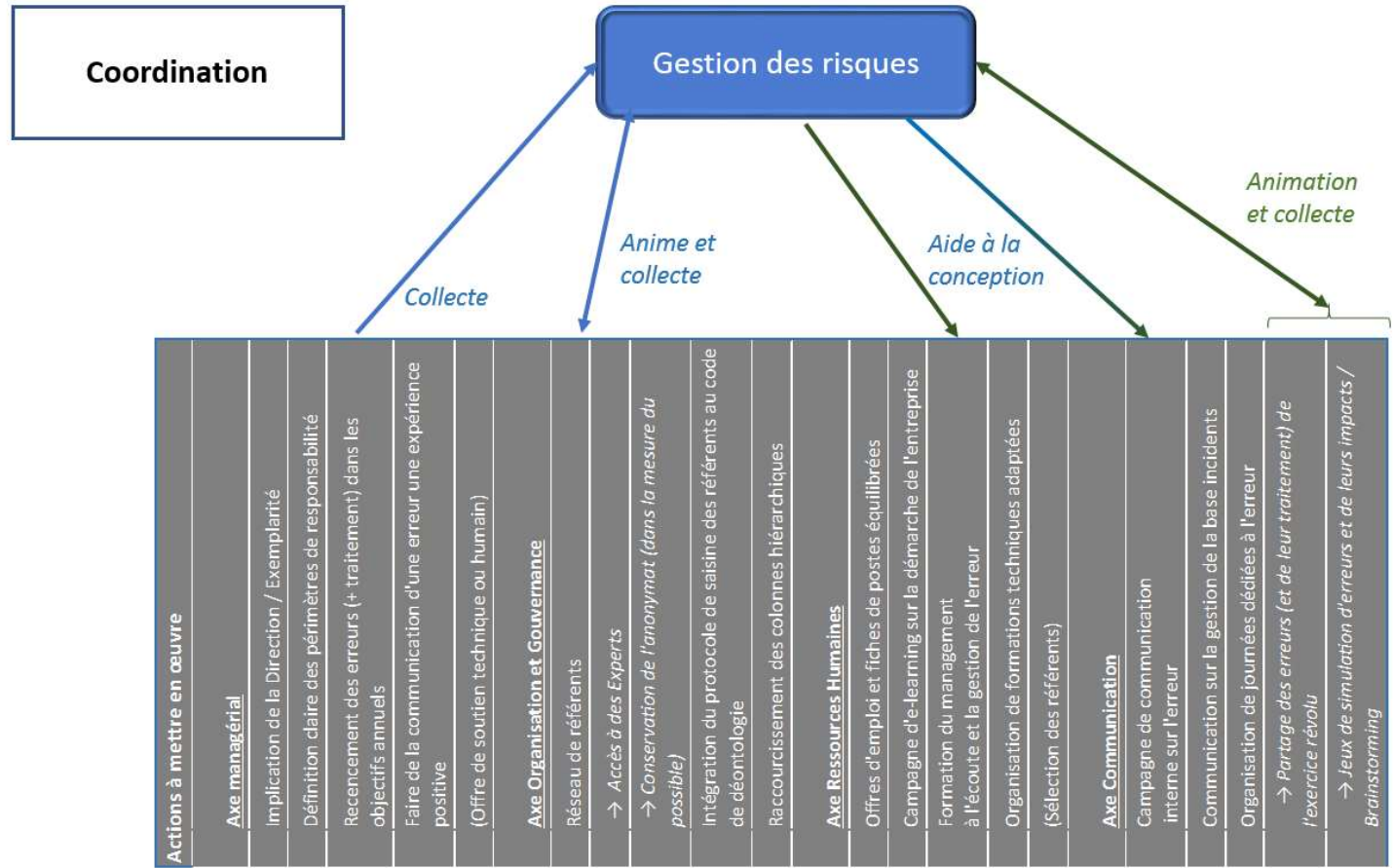
Sponsor : Codir

Actions	Acteurs	Séquencement												
		T0	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
<b>1) Phase de mise en place</b>														
<b>Préparer les mobilités dans l'organigramme</b>														
<u>Identifier les zones d'inertie de l'organigramme</u>	RH													
Etablir un cartographie des temps de présence de chaque collaborateur dans sa fonction actuelle	RH													
Evaluer le turn-over moyen de l'entreprise ( si non connu)	RH													
Identifier les collaborateurs occupant une fonction pour un temps significativement (> 2x) plus long que le turn-over moyen	Gestion des Risques + RH													
<u>Adaptation de l'organigramme si réorganisation prévue</u>	Management													
Limitation des niveaux hiérarchiques	Management													
<u>Organiser la mobilité entre opérationnels et "contrôleurs"</u>	Gestion des Risques + RH													
Organiser des parcours de 3 à 5 ans en instance de contrôle / 3 à 5 ans en opérationnel	Gestion des Risques + RH													
<b>Préparer les managers à l'écoute et l'accompagnement</b>	Gestion des Risques + RH													
Préparer une formation ( avec organisme externe)	Gestion des Risques + RH													
<b>2) Phase d'activation</b>														
<b>Diffusion de la campagne e-learning</b>	Communication + RH													
<b>Ouverture de la cellule de dégrisement pendant 1 an</b>	Gestion des Risques + réseau Sémaphore													
Synthèse des résultats de la cellule de dégrisement	Gestion des risques													
Présentation au Codir et Réseau Sémaphore														
<b>Ouverture de la base incidents aux collaborateurs via intranet</b>	Informatique + Gestion des risques													
<b>Encourager des points de vue disruptifs</b>	Gestion des risques													
Identifier les collaborateurs ayant 4 mois dans leur fonction	RH													
Recueillir des rapports d'étonnement auprès des nouveaux collaborateurs ou des collaborateurs qui ont bénéficié d'une mobilité interne, à 4 mois dans le nouveau poste	Gestion des risques													
<b>S'enquérir des regards rétrospectifs</b>	Gestion des Risques													
Identifier les futurs retraités	RH													
Recueillir des rapports "ex-post" auprès des futurs retraités	Gestion des Risques													
<b>Initier la mobilité</b>	Gestion des Risques + RH													
Proposer des mobilités aux collaborateurs lgtps au même poste	RH													
Proposer des mobilités vers le schéma 3-5 ans op/3-5 ans ctrl	RH													

Actions	Acteurs	Séquencement												
		T0	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
<b>3) Phase Acculturation</b>														
<b>Axe managérial</b>														
<u>Cadrer clairement les missions des collaborateurs</u>	Management +RH													
Fiches de poste bien définies	Management +RH													
<u>Former les managers à l'écoute et l'accompagnement</u>	Gestion des Risques + RH													
Mettre en oeuvre la formation	RH													
<u>Valoriser la communication de l'erreur</u>	Management													
Intégrer la communication et le traitement de l'erreur aux objectifs annuels	Management													
Saluer la communication des erreurs	Management													
Reconnaître ses propres erreurs au niveau management de proximité	Management													
Reconnaître ses propres erreurs au niveau top management	Management													
<b>Axe RH</b>														
Revoir la rédaction des offres d'emploi	RH													
Intégrer la communication des erreurs et la contribution à l'amélioration des processus dans les fiches de poste	RH													
Présentation du dispositif et du réseau dès l'embauche	RH													
Savoir distinguer les profils surconfiants/inquiets	RH													
<b>Axe communication</b>														
<u>Organisation de journées Retour d'expérience</u>	Gestion des Risques + Communication + réseau Sémaphore													
Identification des erreurs majeures commises et traitements apportés	Gestion des Risques													
Organisation de l'événement	Communication													
Animation	Gestion des Risques + Communication													
Intervention d'un membre du Codir ou leader externe influent	Codir													
Diffusion d'un article post-événement sur l'intranet	Informatique + Communication													
<u>Organisation de journées Brainstorming</u>	Gestion des risques													
Choix du thème	Directeurs d'entités + RH													
Identification des équipes	Communication													
Organisation de l'événement	Communication													
Animation	Gestion des Risques + Communication													
Diffusion d'un article post-événement sur l'intranet	Informatique + Communication													
Implémentation des solutions	Directions / entités													
<u>Organisation de petits-déjeuners à effectif réduit sans manager (6 pers. max)</u>	Gestion des risques													
Echanges pour recueillir les difficultés opérationnelles	Collaborateurs (entités diverses)													
Proposition de face-à-face si besoin ressenti	Gestion des risques													



## 5.2 Synoptique des propositions



## Favoriser la communication / acculturer positivement à l'erreur

Freins à la communication		Réponses	Actions à mettre en œuvre																			
			Axe managérial			Axe Organisation et Gouvernance			Axe Ressources Humaines			Axe Communication										
			Implication de la Direction / Exemplarité	Définition claire des périmètres de responsabilité	Recensement des erreurs (+ traitement) dans les objectifs annuels	Faire de la communication d'une erreur une expérience positive	(Offre de soutien technique ou humain)	Réseau de référents	→ Accès à des Experts	→ Conservation de l'anonymat (dans la mesure du possible)	Intégration du protocole de saisine des référents au code de déontologie	Raccourcissement des colonnes hiérarchiques	Offres d'emploi et fiches de postes équilibrées	Campagne d'e-learning sur la démarche de l'entreprise	Formation du management à l'écoute et la gestion de l'erreur	Organisation de formations techniques adaptées (Sélection des référents)	Campagne de communication interne sur l'erreur	Communication sur la gestion de la base incidents	Organisation de journées dédiées à l'erreur	→ Partage des erreurs (et de leur traitement) de l'exercice révo	→ Jeux de simulation d'erreurs et de leurs impacts / Brainstorming	
Perception d'un degré d'exigence très élevé		Envoyer des signaux de tolérance	X										X	X	X			X				
Peur de se dévaloriser		Valoriser le collaborateur			X	X						X				X			X	X	X	
Peur de perdre son statut		Sécuriser le collaborateur		X		X													X	X	X	
Valeur négative de l'erreur		Valoriser la communication et le traitement de l'erreur	X	X	X						X				X			X	X	X	X	X
Déresponsabilisation		Responsabiliser		X	X						X								X	X	X	
Immunité à l'erreur		Sensibiliser aux impacts			X						X								X	X	X	
Incapacité à confirmer l'erreur		Aider à confirmer/infirmier l'erreur						X	X	X												
Incapacité à évaluer correctement l'impact de l'erreur	sur l'entreprise	Améliorer la connaissance de ses interactions avec l'entreprise							X							X				X	X	X
	sur un tiers	Aider à apprécier l'impact						X	X													
	sur soi-même	Sécuriser le collaborateur			X			X		X	X					X		X				
Incapacité à arbitrer		Accompagner					X	X		X				X								
Méconnaissance de la conduite à tenir et/ou absence d'interlocuteur		Informar								X				X				X				
Crainte d'un impact sur la façon de travailler		Sécuriser le collaborateur					X															

## Gestion des risques

*Ciblage de contrôles*

*Recrutement et placement*

*Collecte et restitution*

*Animation et collecte*

### Lutter contre la dissimulation passée et héritée

Facteurs/Motifs de dissimulation	Réponse	Actions	Moyens à mettre en œuvre	Axe Ressources Humaines	Analyse des zones d'inertie	→ Encouragement de la mobilité	Organisation de la mobilité entre contrôle interne et métier	Production d'un rapport d'étonnement	Sollicitation d'un rapport - ex-post des futurs retraités (voire partants)	Axe Organisation et Gouvernance	Réseau de référents	→ Cellule de "dégrèvement"	Axe managérial	Raccourcir la ligne hiérarchique	Organisation de rencontre en comités très restreints
---	---	Identifier les zones à fort risque de dissimulation		X											
---	---	Apporter un regard neuf et critique/disruptif			X	X	X								
---	---	Obtenir un regard expérimenté							X						
Distance dans les organisations	Recréer de la proximité	---									X			X	X
Loyauté envers un tiers / Peur d'un tiers	Sécuriser celui qui détecte l'erreur	---				X									
Peur de perdre du pouvoir	Sécuriser l'auteur de l'erreur	---										X			

## 5.3 Proposition de rédaction d'articles à intégrer au Règlement Intérieur

Ces articles, inspirés de ceux relatifs aux lanceurs d'alertes, sont une proposition à intégrer au Règlement Intérieur ou au Code de Déontologie.

### **Article n – Réseau Sémaphore**

#### n.1 Désignation

Le réseau Sémaphore est un ensemble de collaborateurs (les Référénts Sémaphore) désigné par décision du Directeur Général et coordonné par la Direction de la Gestion des Risques. Cette décision s'accompagne d'une lettre de mission.

La durée de désignation est fixée dans la lettre de mission.

#### n.2 Missions

Un collaborateur, qui veut communiquer une erreur avérée ou un point douteux et dont l'environnement professionnel direct ne paraît pas propice à ce signalement, peut saisir le Réseau Sémaphore.

Le Référént Sémaphore est chargé d'apporter aux collaborateurs qui le saisissent tout conseil utile au traitement de l'objet de la saisine.

Le Référént Sémaphore est habilité à contacter les interlocuteurs et experts qui permettront de confirmer ou d'infirmer l'erreur, de qualifier cette erreur si elle est avérée.

Le Référént Sémaphore communique les erreurs avérées à la Gestion des Risques.

Si le point douteux soumis au référent Sémaphore s'avère non pas une erreur mais un fait relevant du dispositif de lanceurs d'alerte, le référent Sémaphore avertira le collaborateur, se dessaisira du dossier et orientera le collaborateur vers le dispositif de lanceur d'alertes, tout en observant la plus stricte confidentialité.

#### n.3 Modalités d'exercice

Si le collaborateur requiert la confidentialité de la saisine, le Référént Sémaphore garantit la confidentialité du collaborateur dans le cadre de ses échanges. En cas de consultations de tiers, toutes les précautions seront prises pour restreindre l'accès aux informations aux seules personnes qui doivent les connaître.

Le Référént Sémaphore s'engage à répondre aux saisines dans les meilleurs délais.

#### n.4 Rapport périodique d'activités

Le Référént Sémaphore établit périodiquement un rapport de ses activités qui décrit globalement et anonymement les principales questions qui lui ont été soumises.

Ce rapport est remis à la Direction de la Gestion des Risques.

La périodicité sera fixée en fonction de l'activité du Référént.

## **Article n+1 – Protection des collaborateurs saisissant le réseau Sémaphore**

### n+1.1 Définition et Cadre général

Le collaborateur qui saisit le réseau Sémaphore est un collaborateur qui signale, de manière désintéressée et de bonne foi, un point douteux susceptible de receler une ou plusieurs erreurs, ou de procéder de la défaillance d'un processus.

Les dispositions ci-après s'adressent indifféremment aux collaborateurs de l'entreprise ou aux collaborateurs extérieurs (salariés de prestataires de services).

Le collaborateur qui communique des erreurs ou des éléments douteux au Réseau Sémaphore est protégé :

- Tant que le collaborateur demande que la saisine soit confidentielle, toutes les précautions sont prises pour garantir la confidentialité de l'identité du collaborateur. Les éléments de nature à identifier le collaborateur ne peuvent être divulgués.  
Les échanges ou documents recueillis de manière électronique sont conservés par le Référent Sémaphore dans un espace informatique sécurisé auquel il est seul à avoir accès.  
Les échanges ou documents transmis sous format papier sont conservés par le Référent Sémaphore dans une armoire sécurisée à laquelle il est seul à avoir accès.  
En cas de nécessité de consulter des tiers, toutes les précautions sont prises pour restreindre l'accès aux informations et étendre le périmètre de confidentialité.  
Les données à caractère personnel relatives à la saisine seront détruites par le référent sémaphore si le caractère douteux est infirmé dans un délai de **n** mois après la clôture du dossier.
  
- Le collaborateur ne peut pas être sanctionné pour avoir signalé, de bonne foi, un élément douteux (possible erreur ou défaillance). Aucune mesure qui viendrait freiner sa carrière ne peut être prise contre lui.

### n+1.2 Modalités de Saisine

Le collaborateur s'adresse à un Référent Sémaphore s'il juge qu'il ne peut pas communiquer à son supérieur hiérarchique ou que ce dernier fait obstacle à la communication.

La saisine peut être écrite ou orale.

Le référent pourra solliciter des éléments auprès du collaborateur pour évaluer le point soumis.

## 5.4 Définitions

### 5.4.1 Définitions et typologie de l'erreur

#### Définitions du dictionnaire Larousse :

- 1) Chose fausse, erronée par rapport à la vérité, à une norme, à une règle
- 2) Acte de se tromper, d'adopter ou d'exposer une opinion non conforme à la vérité, de tenir pour vrai ce qui est faux.

Nous noterons que l'erreur est à la fois définie comme l'élément défaillant, l'élément non conforme, mais aussi comme l'action, le comportement, la posture, l'état de **celui qui se trompe**.

Cette dualité de la définition est à l'origine-même de la dissimulation. En effet, la deuxième version, réflexive, renvoie à l'auteur de l'erreur ; elle associe l'erreur et son auteur et compromet celui qui l'a commise.

#### Définition de l'erreur humaine selon James Reason :

« A generic term to compass all those occasions in which a planned sequence of mental or physical activities fails to achieve its intended outcome, and when these failures cannot be attributed to the intervention of some change agency ».

Un terme générique qui englobe tous les cas où une séquence d'actions programmées mentales ou physiques n'atteignent pas le résultat visé, et quand la cause de l'échec n'est pas imputable à un changement dans l'organisation.

#### Deux catégories d'erreurs

Dans les activités financières et assurantielles, les erreurs peuvent exister dans le champ heuristique et dans le champ algorithmique.

Le champ **heuristique** est celui de la recherche de solution, du tâtonnement, de la découverte. C'est dans cette catégorie que seront classées les erreurs de modélisation par exemple ; lorsque le chercheur, l'actuaire ou le financier cherche à modéliser un phénomène, il fait le choix d'un principe de modélisation, sous certaines hypothèses, avec certaines limites. Ce choix conscient peut néanmoins ne pas anticiper l'intégralité des conséquences de l'emploi du modèle, ou le phénomène pourra se réaliser en-dehors des hypothèses ou des limites du modèle.

Le champ de l'**algorithmique** s'oppose au premier dans le sens où la non-conformité n'est plus de l'ordre expérimental, mais dans la mise en œuvre de procédures ou de règles, en général éprouvées, pour atteindre un résultat ou un produit normé. Les erreurs qui entreront dans ce champ sont les erreurs de saisie de dates, de saisie de paramètres, de montants, de calculs, d'unités, d'application de formules ...

Commises dans des contextes divers

	Cause de l'erreur	Implication/ responsabilité	Champ d'occurrence
Endogène	Inattention/Inadvertance/Déficit de concentration	Individuelle	Dominante algorithmique
	Manque de compétence/d'expérience	Individuelle	Algorithmique
		Collective	Heuristique
Exogène	Problèmes techniques, organisationnels, de communication	Individuelle	Dominante algorithmique
		Collective	

### 5.4.2 Autres définitions

**Echec** : Insuccès, manque de réussite

**Faute** : Manquement à une règle morale, aux prescriptions d'une religion, manquement à une norme, aux règles d'une science, d'un art, d'une technique...

**Fraude** : Acte qui a été réalisé en utilisant des moyens déloyaux destinés à surprendre un consentement, à obtenir un avantage matériel ou moral indu ou réalisé avec l'intention d'échapper à l'exécution des Lois

**Risque opérationnel** : le risque qui découle de pertes dues à des procédures, des membres du personnel ou des systèmes internes inadéquats ou défaillants, ou bien à des d'événements externes.

**Effet Hawthorne** : les personnes réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'elles pour améliorer leur situation, en particulier si elles sont à un niveau hiérarchique bas.

## 5.5 Illustrations

### 5.5.1 Extraits de formulaire d'entretien d'évaluation annuelle des collaborateurs d'un groupe

**12c) Appréciation globale de la conduite des missions**  
*Bilan du parcours professionnel de votre collaborateur (ses réussites, ses actions, ses atouts, et ses apports pour tenir le poste, l'atteinte de ses objectifs, ses difficultés)*

**Niveau atteint**

Insuffisant    Progrès attendus    Conforme aux attentes  
 Supérieur aux attentes    Sans objet

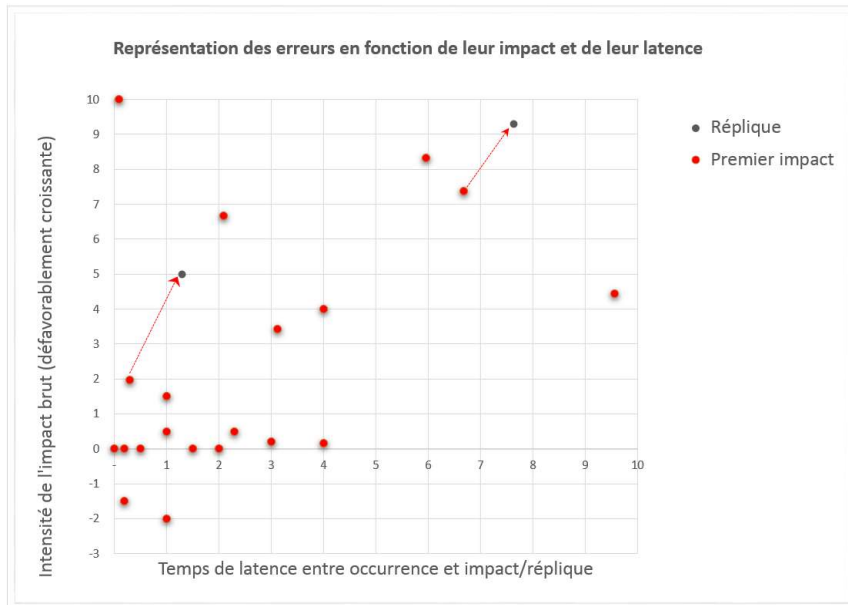
**Légende**

**A** dépasse très nettement les exigences du poste   **B** dépasse les exigences du poste   **C** est au niveau d'exigences  
**D** n'atteint pas le niveau d'exigences   **E** est très nettement en deçà du niveau d'exigences  
**SO** sans objet



## 5.5.2 Illustration et évaluation des effets de la communication des erreurs

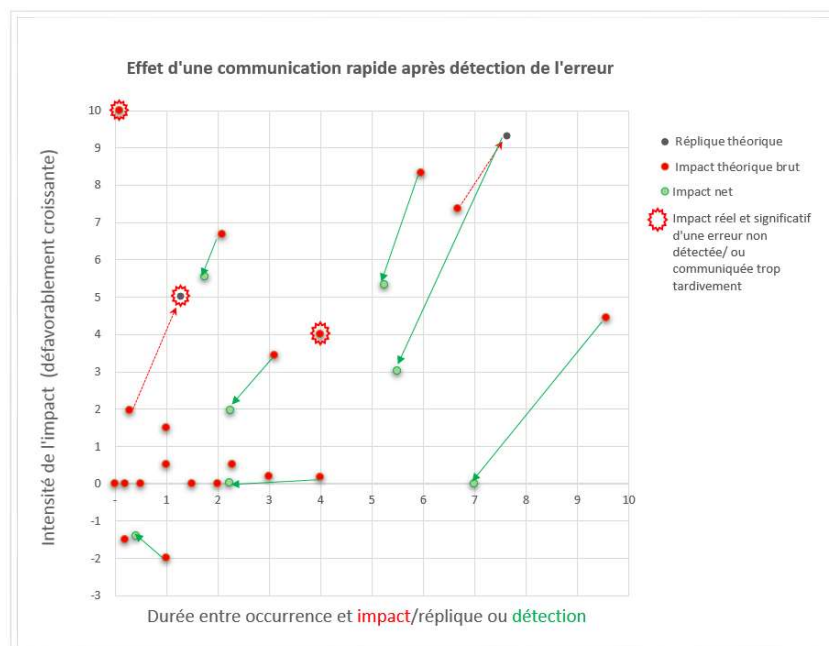
Le graphique suivant permet de positionner des erreurs en fonction de leur degré d'impact et du temps de réaction qu'elles offrent. L'origine de l'axe des abscisses correspond au moment où l'erreur a lieu. Les échelles de temps et d'impact ont été fixées arbitrairement. Les impacts sont ici des constats.



Le graphique suivant permet d'illustrer a posteriori l'effet de la communication des erreurs : les points verts représentent les impacts résiduels des erreurs, supportés en définitive par l'entreprise. Pour évaluer les effets de la communication, il faut estimer les conséquences brutes qu'auraient eues ces erreurs si elles n'avaient pas été communiquées.

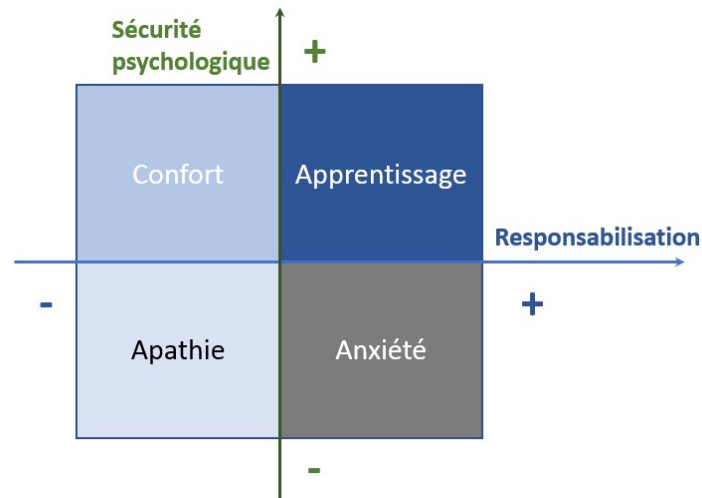
Les impacts résiduels des erreurs détectées et communiquées sont des constats, les impacts bruts associés des estimations.

Les impacts bruts des erreurs non détectées, ou communiquées tardivement, sont des constats.



### 5.5.3 Diagramme d'Amy Edmonson (2013)

Amy C. Edmondson est un Professeur de management et de leadership à la Harvard Business School. Le diagramme suivant décrit les états du collaborateur en fonction de ses niveaux de responsabilisation et de sécurité psychologique.



### 5.5.4 Citations

« Nous ne pouvons pas à la fois vivre dans la crainte de perdre notre emploi et être capable d'assumer la responsabilité de notre tâche. »

Peter Drucker, professeur et consultant en management d'entreprise (1909-2005)

« L'expérience est très précisément le souvenir des erreurs rectifiées. »

Gaston Bachelard (1934-1935)

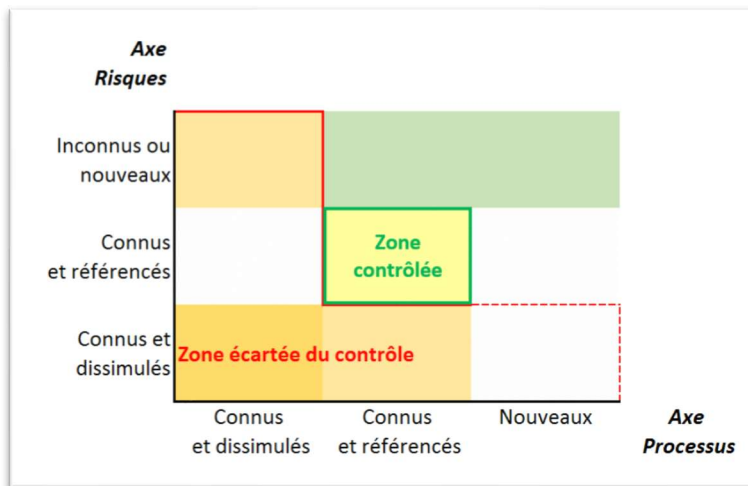
« L'homme est le seul animal dont l'action soit mal assurée, qui hésite et qui tâtonne, qui forme des projets avec l'espoir de réussir et la crainte d'échouer. »

Henri Bergson (1932)

## 5.6 Réflexions personnelles connexes

### 5.6.1 Localisation du risque de dissimulation

Après la mise en place des cartographies, et la mise en place de procédures, lorsque des erreurs sont commises, elles ont lieu dans les périmètres décrits ci-dessous, en fonction de la couverture du dispositif.



En **zone contrôlée**, l'erreur est susceptible d'être détectée par l'opérationnel lui-même, des collègues ou des contrôleurs : la dissimulation sera difficile ou rendue complexe. C'est dans la **zone écartée** du contrôle que le **risque de dissimulation** d'une erreur sera la plus forte. (6)

### 5.6.2 Appréciation des erreurs pour l'entreprise

#### Facteurs d'appréciation d'une erreur pour l'entreprise lors de sa détection

Pour l'entreprise	Atténuant	Aggravant
Criticité de l'impact	faible	important
Détection	précoce	tardive
Atténuation possible	oui	non
Réversibilité (partielle ou totale)	oui	non

### 5.6.3 Appréciation personnelle de l'erreur pour son auteur

Si, pour l'auteur, la charge négative d'une erreur est très forte, son jugement pourra être altéré et la situation de stress amplifier les effets négatifs de cette erreur pour lui-même.

La responsabilité d'une erreur peut atteindre l'amour-propre et affecter l'image, exposer à une perte de reconnaissance, de pouvoir, de statut, d'argent, de confort, voire de sa liberté (si la responsabilité pénale est engagée).



Si la balance penche à droite, le collaborateur présente une forte dépendance à l'entreprise. Il y trouve la satisfaction de ses principaux besoins et ses sources de motivation.

<sup>6</sup> Le terme « dissimulé » couvre le non référencé comme le délibérément occulté. Le terme « inconnu » couvre la notion d'absence de connaissance ou de conscience

Facteurs d'appréciation d'une erreur par l'auteur => impact « net » sur l'auteur

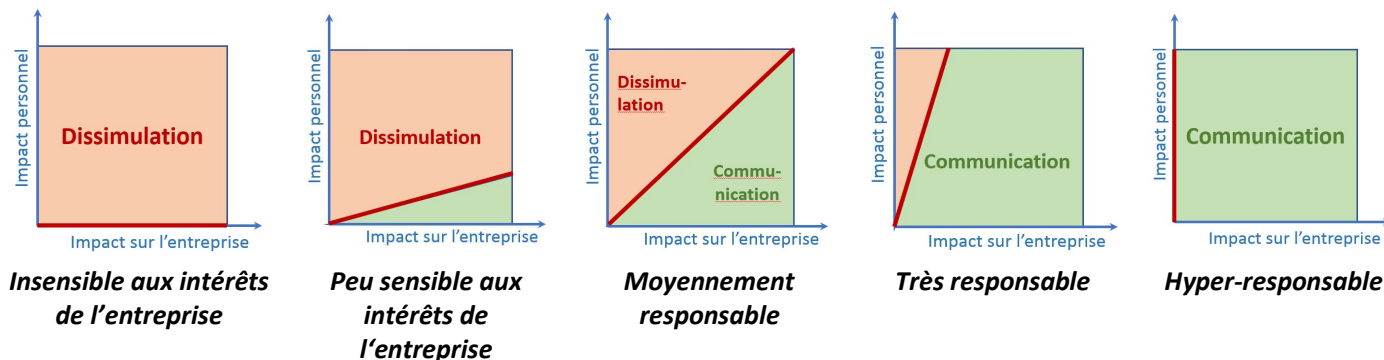
Pour l'auteur	Atténuant	Aggravant
Criticité de l'impact	faible	important
Détection	précoce	tardive
Atténuation possible	oui	non
Réversibilité (partielle ou totale)	oui	non
Exclusivité	erreur inédite	erreur répétée
Complexité	heuristique	algorithmique
Maturité du processus	jeune / nouveau	ancien
Effectif impliqué	collectif	individuel
Cause	inadéquation de compétence problème technique, organisationnel pression des délais	inadvertance
Détection	par l'auteur	par un tiers
Force de proposition de résolution	l'auteur	un tiers

Effets de facteurs sur la sécurité psychologique et la responsabilisation

Sécurité psychologique		Responsabilisation	
Effet positif	Effet négatif	Effet positif	Effet négatif
	Valeur négative de l'erreur		
Expérience personnelle positive de la communication d'une erreur passée	Expérience personnelle négative d'une communication passée d'une erreur		
Soutien du management de proximité			La sur- protection si celui qui détecte n'est pas l'auteur de l'erreur.
			Faible sens des responsabilités
			Haute estime de soi
			Indulgence avec soi-même ou le déni
	Expertise	Expertise	
	Environnement concurrentiel		
	Intolérance à l'erreur dans l'entreprise		
	Managers à l'image infaillible		
		Engagement	
		Orientation résultat	

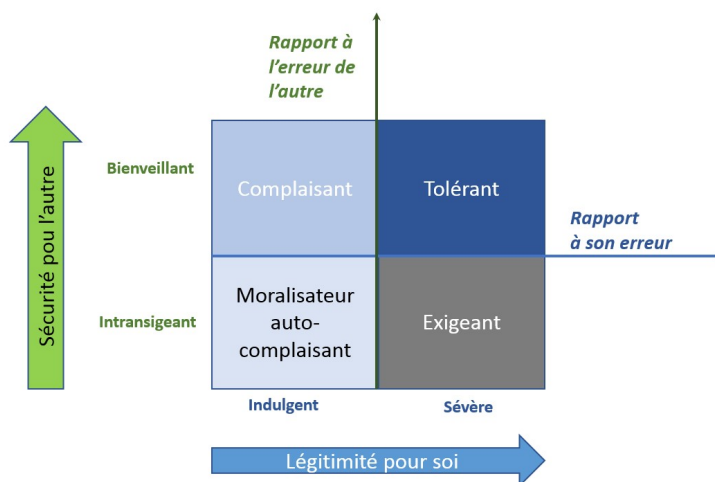
## 5.6.4 Proposition de représentation du sens des responsabilités

Supposons qu'il existe une métrique (normée) permettant de rapprocher les intérêts personnels des intérêts de l'entreprise, le sens de la responsabilité dans l'arbitrage entre communication et dissimulation pourrait être illustré par la pente de la droite rouge sur les schémas suivants :



## 5.6.5 Posture en cas de détection de l'erreur d'un tiers

Dans le diagramme ci-dessous, nous avons qualifié l'attitude d'une personne en situation de détection de l'erreur d'un tiers en fonction de son attitude envers ses propres erreurs. Cette attitude a un effet sur le sentiment de sécurité qu'elle génère dans son environnement et sur la légitimité qu'elle inspire.



## 5.6.6 Tolérance de l'erreur versus Droit à l'erreur

« Distribuez des tickets de Droit à l'erreur, et votre problème sera résolu ». Pourquoi n'avons-nous pas retenu cette proposition ? Les collaborateurs sont employés pour leurs compétences, pour faire vivre un processus, pour remplir des missions, contribuer à l'atteinte d'objectifs dans le cadre d'une stratégie, dans le respect de normes techniques et professionnelles. Ils sont rémunérés, a priori, pour bien faire. Accorder un droit à l'erreur peut désresponsabiliser l'agent, car il se sentirait couvert par ce droit. Lorsque l'on octroie un droit, le droit peut être assimilé par l'individu et peut devenir une règle de fonctionnement

personnel, un acquis. En conséquence, nous optons pour la diffusion de signaux de tolérance, car il s'agit de rester dans un référentiel externe ; c'est une disposition bienveillante de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs qui sous-entend néanmoins toujours que l'erreur est à éviter ; par contre, si l'erreur est commise, le collaborateur à l'origine de l'erreur ne sera pas blâmé/sanctionné à la première occurrence (en particulier si l'erreur est compréhensible sous le prisme du principe de « substitution »).

## 5.7 Bibliographie

<https://www.qualiblog.fr/management-2-0/mecanismes-resistance-conduire-changement/>

<https://www.psycho-ressources.com/bibli/gestion-des-peurs.html>

<https://www.argusdelassurance.com/risk-management/aux-origines-de-l-erm-entreprise-risk-management.48505>

<https://www.juritravail.com/lexique/Fraude.html>

Ifaci (2013), *La cartographie des risques – 2ème édition*

Observatoire des métiers et des qualifications (2013), *Atelier-débat prospectif / Le risque opérationnel*

Cusin J. (2018), *Confiance et droit à l'erreur / Cahier de la Chaire Confiance et Management*

Larouée J., Guarnieri F., Besnard D. (2015), *Le modèle de l'erreur humaine de James Reason*

Philippe Bernoux (Sixième Edition, 2009), *La sociologie des organisations*

Charles Pépin (2016), *Les vertus de l'échec*