



Institut pour la **Maîtrise des Risques**
Sûreté de Fonctionnement - Management - Cindyniques



Groupe de Travail et de Réflexion (GTR) :
“Organisation et maîtrise des risques”

Fiche stéréotype-action

« L'expert a toujours raison »

Version septembre 2016

Un stéréotype-action est une idée reçue. Il s'agit d'un schéma de pensée répandu qui conduit à privilégier abusivement certains types d'actions ou certaines manières de réaliser ces actions.

En d'autres termes, un stéréotype-action limite le champ des actions qui pourraient être entreprises. Les stéréotypes-actions reposent souvent sur des croyances, des « a priori ». Ils conduisent à négliger d'autres portes et à refaire « plus de la même chose ». La perte de potentiel de progrès ne réside pas, en général, dans l'idée en elle-même, qui a souvent une réelle pertinence située, mais dans la croyance que sa pertinence est universelle, qu'elle ne se discute pas et qu'il n'y a rien de bon à faire en dehors d'elle.



1. Description du stéréotype-action, contexte usuel dans lequel il intervient

Dans les entreprises, le périmètre d'intervention des experts est généralement très large, allant de la conception (indications d'orientations à prendre dans un projet...) à l'exploitation (analyse d'événements, diagnostic d'anomalies, réalisation d'un audit, évaluation des résultats d'actions de progrès...). Le stéréotype-action « L'expert a toujours raison » nous a semblé important à examiner car, dans l'entreprise, l'expert est reconnu comme un référent. Il peut avoir une grande influence sur des décisions techniques ou organisationnelles.

Le contexte usuel, dans lequel intervient ce stéréotype-action, apparaît lorsque l'entreprise :

- a besoin d'analyses averties du fait de forts enjeux techniques, financiers...
- souhaite un jugement permettant d'apprécier une situation complexe,
- ne dispose pas d'autres méthodes que le « jugement d'expert » ou « à dire d'expert » pour disposer dans le temps donné des informations dont elle a besoin,
- veut résoudre des problèmes rapidement.

2. Raison de l'existence du stéréotype-action, justification, limites et discussion

Le stéréotype-action « L'expert a toujours raison » est généralement pertinent lorsque l'on souhaite obtenir une réponse rapide, mobilisant peu de ressources (en termes de quantité de personnes) et qui nécessite de disposer d'une vision globale sur un grand nombre de paramètres. L'expert peut réagir vite car il dispose normalement d'une forte capacité d'anticipation des conséquences d'un problème, ayant été confronté à de nombreux cas différents à traiter. Ainsi, un médecin sait avec l'expérience comment pourrait évoluer une maladie s'il ne prescrivait pas tel traitement... De plus, une consultation chez ce médecin est généralement rapide. Enfin, l'expert reconnaît facilement la "forme globale" d'une situation, voit généralement s'il y a quelque chose d'anormal, le petit détail qui lui indique que "cela ne tourne pas rond"...



Un mécanicien intervenant sur des systèmes purement mécaniques peut généralement détecter un problème de moteur à partir d'une légère différence entre le bruit d'un moteur déficient et celui d'un moteur normal...



Dans ce contexte, l'expert apparaît comme une référence solide dont le jugement est généralement fiable. Il s'apparente ainsi à un sage dans les traditions ancestrales qu'on vient consulter.

2.1. Le passage de novice à expert

L'expertise est souvent le fruit d'un long apprentissage au sein de l'entreprise, qui permet d'acquérir les connaissances, la compréhension de certains fonctionnements et la capacité de jugement.

Mais comment devient-on expert ? La principale source est naturellement l'expérience acquise avec le temps. En accumulant les expériences et en fréquentant des situations diverses, un individu accroît sa « bibliothèque » de cas. Ses représentations mentales de l'environnement de travail s'affinent. A la différence du novice qui utilise davantage une décomposition cartésienne du problème en éléments plus petits et plus simples, capables d'être résolus par une analyse logique, l'expert fonctionne plus par reconnaissance de forme que par un raisonnement "structuré". Face à un problème, il fait appel à une représentation globale ou un schéma mental construit par cette expérience accumulée. Cette reconnaissance globale conduit à une résolution des problèmes plus rapide. En outre, avec ce type d'approche, il n'est pas nécessaire d'avoir à disposition l'ensemble des données. Des données incomplètes ne remettent pas en cause l'approche globale de l'expert.



Un champion d'échecs ne calcule pas a priori plus vite que les autres humains. Mais il a mémorisé des milliers de parties et peut ainsi pressentir les configurations les plus gagnantes pour lui...

Par ailleurs, les experts ont une perception mieux organisée qui leur permet de mieux gérer les ressources nécessaires et notamment leur mémoire. Ce point est particulièrement important car cela leur permet d'éliminer les informations non pertinentes ou redondantes et de se concentrer sur une analyse qualitative de la situation (par exemple, un automobiliste allant à son travail est généralement capable, au vu de l'état de la circulation repéré à un ou deux points clés de son parcours, d'anticiper la durée totale de son trajet). L'optimisation des ressources permet à l'expert d'anticiper et de contrôler régulièrement les



activités qu'il réalise. Ce dernier point est essentiel pour la capacité à pouvoir identifier ses propres erreurs et les corriger.

En résumé, l'expert se distingue ainsi du novice de par la façon dont les connaissances sont organisées dans sa mémoire (Didierjean, 2012). Par ailleurs, on devient expert essentiellement en étant confronté régulièrement à des situations particulières qui conduisent à modeler et enrichir une représentation fine de l'environnement de travail.

Cependant, et si ce jugement était quand même faillible, et si l'expert pouvait se tromper plus souvent qu'on ne l'imagine ?

Cette question est essentielle dans une société qui a de plus en plus tendance à confier certaines décisions stratégiques aux experts. En effet, les systèmes se complexifient et il n'est plus possible pour une seule personne de détenir l'ensemble des connaissances nécessaire à la réalisation d'un projet. La tendance est alors de s'adjoindre le concours d'experts...

La question sera traitée en examinant les biais pouvant influencer d'une part l'expert et d'autre part le groupe dans lequel celui-ci se trouve.

2.2. Les biais pouvant influencer l'expert

Il s'agit ici de biais cognitifs. Pour Gardair (2007) "Le terme de biais renvoie aux distorsions entre la façon dont nous devrions raisonner pour assurer le mieux possible la validité de nos conclusions et la façon dont nous raisonnons réellement." Il poursuit "Très souvent, ces biais résultent de l'application d'heuristiques. Il s'agit de règles qui conduisent à des approximations souvent efficaces, mais faillibles. Elles permettent notamment de simplifier les problèmes."

De nombreuses causes peuvent être à l'origine des biais cognitifs, parmi lesquelles on peut identifier l'environnement social, les préjugés, les attentes ou les peurs. Les biais vont ainsi modifier la perception que l'on peut avoir de la réalité et conduire à des erreurs (Daniellou, Simard et Boissières, 2010 ; Ghiglione et Richard, 1993).

Les biais qui suivent ne sont pas spécifiques aux experts. Ils peuvent toucher toutes les personnes de l'entreprise, de l'opérateur au dirigeant. Mais, compte tenu des tâches qui sont demandées à l'expert, ils sont chez lui d'autant plus critiques, lorsqu'il en est victime.



→ Biais d'évaluation de probabilités

L'expert a par définition une expérience importante. Toutefois, dans certains domaines à risques tels que le nucléaire, le spatial, le chimique, les événements catastrophiques sont heureusement rares. Dans ce cas, l'expérience d'une vie ne suffit généralement pas pour être confrontée à un événement redouté majeur. L'expert, même avec une expérience importante, peut alors avoir tendance à sous-estimer les probabilités faibles ou les événements auxquels il n'a jamais été confronté...

→ Biais de confirmation d'hypothèse

Citons parmi d'autres, les travaux de Wason en 1960 sur ce biais... De Brabandere et Mikolajczak (2009) indiquent : "Nous avons tous une tendance naturelle à rechercher les opinions et les faits qui confirment nos propres opinions et hypothèses et à ignorer ceux qui les infirment. Nous retenons les éléments qui nous confortent dans notre vision ou notre choix, les exemples qui nous arrangent par rapport aux contre-exemples qui nous dérangent." Dans ce cadre, l'expert peut aussi avoir tendance à se reposer de façon exagérée sur ses connaissances.

Les biais qui suivent maintenant sont en fait la contrepartie du fonctionnement efficace de l'expert... c'est l'autre face de la même pièce.

→ Limites de l'expertise

Un des grands dangers de l'expert, c'est de se prononcer sur des sujets hors des limites de son domaine d'expertise. C'est une vérité trop souvent oubliée : « Je sais que je ne sais pas ce que je ne sais pas » (Yourcenar, 1968). C'est-à-dire que le meilleur expert ne peut que savoir que son expertise a des limites, mais qu'il ignore où sont ces limites et s'il les a dépassées.... Et comme il ne sait pas ce qu'il ne sait pas, il court le risque, sous la pression de la demande, de se prononcer sur des sujets pour lesquels il n'est pas ou plus expert...

Ainsi, lors de la mission fatale de la navette spatiale Columbia qui se désintégra le 1^{er} février 2003, une question se posa concernant l'évaluation des conséquences de l'impact d'un morceau d'isolant sur le système de protection thermique de la navette. Ce morceau d'isolant s'était détaché du réservoir lors du lancement de la navette. Les responsables de la mission interrogèrent un expert du système de protection thermique pour recueillir son avis. Il indiqua que la situation ne présentait pas de risque particulier et que les dommages causés



par l'impact étaient du domaine de la maintenance à réaliser entre deux rotations de navette. Or, le système de protection thermique recouvre deux ensembles : d'une part, les « tuiles réfractaires », domaine de compétence de l'expert sollicité et, d'autre part, le « carbone-carbone renforcé » qui avait été perforé suite au choc avec l'isolant (entraînant une brèche par laquelle s'« engouffra » l'air super-chaud lors de la rentrée de la navette dans l'atmosphère qui fit fondre les structures internes de l'aile gauche). Ainsi, comme ni l'expert ni les responsables de la mission n'ont fait la différence entre les deux ensembles du système de protection thermique, les limites de l'expertise n'ont jamais été ni correctement qualifiées ni même interrogées (CAIB, 2003).

→ **Prise d'informations réduite avant de décider**

Sur les systèmes techniques complexes, fortement interfacés, il est difficile voire impossible, pour une seule personne, de connaître exactement tous les modes de fonctionnements et surtout de dysfonctionnements. Lorsque deux situations très proches se présentent, il semble naturel de se tourner vers celle que l'on connaît déjà. Or, des comportements similaires d'un système technique complexe peuvent avoir des origines différentes...

Par ailleurs, en face d'un problème, on n'a souvent à disposition qu'une partie des informations sur l'état d'un système. En effet, il est non seulement difficile de repérer, à un instant donné, toutes les informations concernant cet état, mais il est également difficile de traiter simultanément un très grand nombre d'informations. Cela peut alors orienter les décisions qui vont être prises...

Enfin, la pression du temps et le stress peuvent conduire également à recourir à des schémas mentaux proches et pourtant en inadéquation avec la réalité qu'ils sont censés représenter...

→ **Excès de confiance en son raisonnement, peu de remise en cause et de questionnement avant de passer à l'action**

"Nous attachons de manière générale une importance trop grande à ce que nous savons par rapport à ce que nous ne savons pas. Cette tendance peut être la cause d'erreurs de jugement aux conséquences graves ..." (De Brabandere et Mikolajczak, 2009).



C'est le problème du médecin de famille qui, faisant trop confiance à sa connaissance du patient, peut ainsi passer à côté d'une nouvelle maladie apparaissant chez un patient qu'il connaît trop bien... si cette maladie a des symptômes proches de ceux liés à des dérèglements récurrents et bénins.

2.3. Les biais pouvant influencer le groupe dans lequel l'expert se trouve

Ce type de biais permet d'expliquer pourquoi on ne remet généralement pas en cause la parole de l'expert...

L'expert, de par son statut, peut, s'il commet une erreur, entraîner l'ensemble d'une équipe dans une mauvaise voie. En effet, il existe un biais inhérent à sa position même d'expert dans l'organisation. On l'écoute car il est institué par l'organisation comme étant le représentant du savoir, des connaissances. Et, remettre en cause son jugement et donc son expertise serait alors remettre en cause l'organisation de l'entreprise qui l'a placé à ce poste... En effet, les entreprises récompensent bien souvent les meilleurs éléments en les plaçant à différents postes dont notamment les postes d'experts.

Ainsi, non seulement on l'écoute, mais on peut avoir aussi tendance à se conformer à son point de vue (notion de conformisme [Asch, 1951] et d'autorité [Milgram, 1974]). On se rassure : « s'il le dit c'est qu'il doit avoir raison » et comme personne ne donne un avis contraire, le groupe doit avoir raison...

3. Propositions de progrès

De par sa connaissance des systèmes et des organisations, de par sa capacité de jugement et d'analyse, l'expert est capable d'avancer souvent rapidement et sûrement dans de nombreux domaines... Il est donc important de savoir faire appel aux experts, mais il est tout aussi important de connaître leurs limites. Pour éviter d'être confronté à des situations gênantes, plusieurs voies peuvent être explorées. Notons que les propositions de progrès suivantes ne vont pas permettre d'éliminer les biais cognitifs. Elles vont en revanche limiter leurs conséquences en diminuant leur propension à apparaître.



3.1. Travailler sur l'organisation de l'expertise afin d'éviter les conflits d'intérêts

L'idée est ici de veiller à l'indépendance de l'expertise...

3.2. Veiller à la composition d'un groupe de travail

L'objectif est de favoriser le développement, dans le groupe, d'une intelligence collective afin qu'il dispose d'un regard pluriel... et donc d'éviter qu'il ne s'engage dans une voie inadéquate. Ainsi, un consensus au sein d'un groupe ne devrait survenir qu'après un débat contradictoire. Si le consensus apparaît d'emblée, il convient alors d'intégrer d'autres membres, en particulier des « contradicteurs ». En d'autres termes, on devrait plutôt s'inquiéter lorsqu'il n'y a qu'une seule voix et voie... et chercher alors à faire émerger des opinions autres...

En définitive, cette question concerne l'entrave possible de l'expertise vis-à-vis de la créativité, l'expert pouvant "bloquer" certaines voies d'investigation ou d'exploration, sous prétexte d'un "déjà vu" ou "déjà fait". Une telle position conduit inévitablement à un immobilisme. Le consensus n'est pas la vérité, et le fait qu'aucune voix ne s'élève contre celle de l'expert (ou d'une majorité) ne signifie pas que tout le monde est d'accord. Cela renvoie à la notion de pensée de groupe ou « Groupthink » d'Irving Janis. Ses travaux ont notamment porté sur l'illusion des autorités américaines concernant le soutien attendu de la population cubaine lors du débarquement dans la Baie des cochons à Cuba en 1961. Lors de la préparation de cette opération, aucune voix discordante, évoquant un échec possible, ne semble pas s'être exprimée, en particulier du fait de la présence d'experts reconnus qui n'imaginaient pas l'occurrence de cet échec...

3.3. S'organiser afin de ne censurer aucun avis, aucune question

Il s'agit par exemple de faire un tour de table systématique sur les questions importantes à forts enjeux ... et ne pas commencer par donner la parole à l'expert.

3.4. Favoriser et conserver le plus longtemps possible des propositions (et donc des visions) discordantes

Cela permet normalement de faire réfléchir et de contribuer ainsi à trouver in fine une solution plus satisfaisante.



Rappelons-nous que ne considérer que la moyenne des valeurs d'une variable mesurée sur un échantillon d'individus, c'est aussi se priver indirectement de beaucoup d'autres informations (la médiane, la variance, l'écart-type, le nombre d'individus...)

3.5. Avoir des méthodes structurées pour identifier les risques et chercher les causes d'anomalies...

Cela contribue généralement à éviter le phénomène de fixation sur la première hypothèse posée.

3.6. Faire participer un candide pour ne pas rester bloqué sur des anomalies déjà rencontrées

3.7. Demander à l'expert de vulgariser sa position, de l'expliquer au reste du groupe, d'exprimer ses doutes...

En effet, la réponse de l'expert ne doit en aucun cas être dogmatique.



En guise de conclusion, rappelons-nous que tout ce qui vient d'être évoqué ne doit pas conduire à douter systématiquement des experts sous prétexte qu'ils peuvent se tromper, mais au contraire, le fait de connaître les limites de l'expertise, et quelques propositions de progrès, doit nous conduire à une position plus fiable et encore plus pertinente.



4. Références bibliographiques

Asch, S. E. (1951), Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. In H. Guetzkow (ed.) Groups, leadership and men. Pittsburgh, PA: Carnegie Press.

CAIB, (2003), Columbia Accident Investigation Board Report, Volume 1, http://www.nasa.gov/columbia/home/CAIB_Vol1.html.

Didierjean, A. (2012), L'intelligence de l'expert. Cerveau & Psycho, l'essentiel. Février-Avril, 80-85.

Daniellou, F., Simard, M. et Boissières, Y. (2010), Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle, les cahiers de la sécurité industrielle, 2010-02, FonCSI.

De Brabandere, L. et Mikolajczak, A. (2009), Petite Philosophie de nos erreurs quotidiennes.

Gardair, E. (2007) Revue électronique de Psychologie Sociale, Heuristiques et biais : quand nos raisonnements ne répondent pas nécessairement aux critères de la pensée scientifique et rationnelle.

Ghiglione, R. et Richard, J.-F. (1993), Cours de psychologie, Vol 1, DUNOD.

Milgram, S. (1974), Soumission à l'autorité, Édition Calmann-Lévy.

Wason, P. C (1960), On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. In Quarterly Journal of Experimental Psychology.

Yourcenar, M. (1968) L'œuvre au noir, Editions Gallimard.