

## Analyse situationnelle

# Comprendre, anticiper et agir en situation

**Chacun de nous utilise plusieurs fois par jour le terme "situation". Derrière cette banalité de langage se logent des concepts très différents allant de la situation financière d'une multinationale à la situation scolaire du petit dernier. Cela fait plus de 30 ans que je travaille sur ce concept de situation et de comportement de l'acteur en situation dans le but d'améliorer la performance et je vous propose de vous livrer ici quelques-unes de mes réflexions.**

### Un peu de pédagogie

Une situation au sens commun est en fait une juxtaposition de plusieurs situations élémentaires. Ces situations élémentaires peuvent être décrites à l'aide d'une structure de données spécifique.

En effet, une situation est toujours le fruit de l'expression par un observateur. Il n'est point de situation sans observateur. Dès lors, la situation sera plus ou moins détaillée, plus ou moins précise selon les éléments qui ont capté l'attention de l'observateur. Un autre observateur aurait naturellement décrit la situation d'une autre façon.

Dans cette description de la situation, peuvent également se glisser des confusions, des erreurs d'interprétation, des mauvaises références de l'observateur.

En analyse situationnelle, j'attire l'attention de mes élèves sur le caractère flou et entaché d'erreurs que constitue la matière disponible pour effectuer cette analyse de la situation. On parle alors d'indices plutôt que de caractéristiques ou de critères. L'indice véhicule cette notion d'incertitude.

### À quoi cela sert-il ?

Bien des raisonnements sont conduits avec assurance, par des personnes sensées, sur des données qu'elles considèrent comme réalistes et qui ne sont en fait que des indices de situation plus ou moins incertains. Prendre la mesure de cette dimension est salutaire.

Combien de spécifications, de comptes rendus de revues ou d'audits, de fiches de

contrôle, de supports de cours, de procédures résultent d'une analyse de situation ? Traiter ces documents pour ce qu'ils sont et non pour ce que l'on aimerait qu'ils soient évitera bien des déceptions.

### Est-ce vraiment nouveau ?

Non bien sûr, chacun de nous sait bien que dans la vie courante, nous sommes amenés à traiter toute information avec une certaine relativité, et qu'il nous faut vérifier, comparer, rapprocher des informations pour avoir une vision moins erronée de la situation.

## L'indice véhicule la notion d'incertitude.

Ce qui est nouveau, c'est de le prendre en compte officiellement, de formaliser des approches et des raisonnements qui s'accommodent de ces informations et constituent *l'analyse situationnelle*. Ce qui est nouveau, c'est de dire que l'on n'a pas besoin de disposer de certitudes pour agir.

### Les raisonnements inductifs

L'homme a cette capacité d'à la fois maîtriser les raisonnements déductifs et les raisonnements inductifs. Pourtant, toute la lumière est habituellement focalisée sur le raisonnement déductif.

Jugé plus pur, plus propre, plus net, plus enseignable, le raisonnement déductif hérité de notre compatriote Descartes fait partie de notre culture. Applicable à la découverte, ce raisonnement se prête bien aux quelque 25 ans

d'études que chacun emmagasine dans sa jeunesse. Comment dans ces conditions avoir entendu parler du raisonnement inductif ?

Et pourtant, chaque fois que nous traversons une route, notre cerveau effectue un raisonnement inductif. Il traite l'information dans sa globalité, de manière holiste. Dans toute circonstance où nous devons agir en situation, nous faisons appel à ces raisonnements inductifs. Et de nos jours agir vite est de plus en plus fréquent et vital dans une entreprise.

### Vite ou bien ?

Agir vite ne s'oppose pas à agir bien. Si vous traversez la route en agissant vite, vous n'envisagez pas de le faire mal.

Il s'agit de se concentrer sur l'essentiel, de ne traiter que l'information utile. Est-il besoin de connaître la vitesse de chaque véhicule sur la route pour la traverser ? Non, il suffit d'estimer si l'espacement donne suffisamment de temps pour traverser.

Dans l'entreprise d'aujourd'hui, vaut-il mieux chercher la meilleure solution en prenant du temps ou en obtenir une acceptable tout de suite et agir avant la concurrence ?

### Analyse situationnelle et statistiques

L'analyse situationnelle ne dispose pas de niveau de généralité. Chaque cas est un cas particulier. On ne peut pas parler de situation générale.

À la question : quel taux de défaut est acceptable ? La réponse va varier selon les cas. Pour un client, un défaut sera acceptable et un autre pas, un défaut sera toléré mais deux ou trois non, le troisième aura beau être

acceptable, il ne sera plus accepté.

Il n'y a pas de statistique situationnelle. Chaque situation est un cas particulier

## On n'a pas besoin de disposer de certitudes pour agir.

▶ dépendant de la série situationnelle vécue, du contexte, de faits extérieurs qui alourdissent le contexte à un moment précis.

L'analyse situationnelle permet de détecter les situations et d'évaluer leur environnement, de suivre leur évolution, de placer les acteurs en situation. Il est alors possible de mieux maîtriser chaque situation.

Rien n'est plus frustrant que de faire bien et de ne pas réussir. Dans nombre de cas, une analyse de situation aurait permis de réussir même en faisant légèrement moins bien.

### Ouvrir les yeux

Pour observer une situation, il faut pouvoir se placer face à la situation. Si l'organisation dans l'entreprise éloigne chaque acteur de la situation, nous n'avons aucune chance de bien y répondre. Dans ce cas, au fil de l'organisation, les situations à régler sont de plus en plus internes et dénuées de sens pour les clients. L'entreprise répond à des problématiques qu'elle s'est elle-même créées et celles du client ne sont pas ou sont mal traitées.

En analyse situationnelle, il faut que l'acteur en situation puisse observer, appréhender et traiter la situation. Il faut qu'il soit formé à cela, qu'il dispose de la latitude pour agir en situation.

L'acteur en situation doit apprendre à reconnaître les situations, évaluer les contextes, savoir agir dessus et les orienter dans un sens positif. On parle alors de maturité situationnelle de l'acteur face à la situation. Ceci traduit le recul dont il fait preuve pour traiter de la situation.

### Sortir du processus

Dans la production de masse, il est nécessaire de canaliser les flux dans un souci de productivité. Or le processus annihile l'analyse situationnelle. Les tâches s'enchaînent entre les acteurs au sein du processus, la situation est de moins en moins accessible aux acteurs au fur et à mesure que l'on s'enfonce dans le processus.

Dans bien des activités, notamment celles qui disposent d'une dimension service conséquente, l'acteur partage la situation avec le client. Dans ce cas, formaliser un processus, édicter des règles universelles sont antagonistes avec la notion d'analyse situationnelle et générateurs de frustration et de contournement.

Il faut sortir du processus et adopter une posture de service obéissant à quelques règles strictes intégrant l'analyse situationnelle au niveau des opérateurs eux-mêmes.

## Une meilleure solution plus tard ou une situation acceptable maintenant ?

Avec un enseignement approprié, chaque opérateur reconnaîtra ses cas d'usages, saura traiter la situation courante comme la situation exceptionnelle et atteindra un niveau de performance inégalé par bien des processus déductifs et sécurisés.

### Accepter les faits

L'acteur en situation observe des situations qui sont autant de faits à prendre en compte. Les situations sont par définition très variées et très riches.

Bien souvent, les entreprises mettent en place un dispositif de filtre normalisateur qui soustrait de la situation tout ce qui en fait son originalité afin de disposer d'une situation plus standard, plus facile à traiter dans un flux continu au sein d'un processus. Cette démarche vise à nier les faits.

Or prendre en charge chaque situation dans son originalité, c'est à la fois mieux satisfaire le demandeur et disposer d'informations précieuses sur lui, sur les usages, les effets de modes, les phénomènes émergents. Cela permet de s'inscrire dans un processus d'évolution plus réactif et de fidéliser sa clientèle.

Contrairement aux impressions, accepter les faits, traiter chaque situation dans son originalité ne consomme pas plus de ressources. Car dans bien des cas, le processus normalisateur va produire des packages de service standard comprenant des prestations non attendues par le client et donc inutiles.

### La performance situationnelle

La performance situationnelle s'oppose à la performance de masse. Cependant il ne s'agit pas de choisir, il y a des domaines où l'une s'impose et des domaines où l'autre est préférable. Utiliser à la fois la performance de masse et la performance situationnelle, c'est disposer de deux outils au lieu d'un. Si je ne dispose que d'un marteau, je traiterai de la même façon les clous et les vis.

La performance de masse s'applique sur des processus fortement normalisateurs

afin de produire des produits dans les meilleures conditions de prix, de délais, de stockage, d'approvisionnement et d'écoulement.

La performance situationnelle s'appliquera plus facilement dans une logique de services

cherchant à prendre en charge toutes les variétés de situations afin d'être en mesure d'apporter des solutions appropriées. Elle permet de s'adapter avec agilité à l'évolution du contexte et de maintenir le service au goût du jour. Elle permet d'acquiescer des clients, de les satisfaire et de les fidéliser au mieux et au plus vite.

### Comment formaliser ?

Cette question revient souvent : comment formaliser toutes les situations ?

Il n'existe pas de réponse car en matière d'analyse situationnelle, chacun mesure bien l'étendue de la variété des situations et par conséquent l'inutilité de chercher à toutes les définir et les formaliser. L'analyse situationnelle repose sur des principes formalisables de plus hauts niveaux. La formalisation s'effectue en compréhension et non en extension.

Le corollaire de cette approche est que l'acteur en situation doit disposer de la compétence nécessaire à la compréhension de la situation et à l'application des principes retenus pour traiter de ces situations. Il lui faut donc être formé et rodé à l'analyse de situation, mais aussi être renseigné sur la stratégie situationnelle décidée. Le management doit apporter aux opérateurs en situation à la fois les moyens pour traiter des situations et le sens que l'on veut donner à leur traitement.

### Et comment mesurer ?

Évidemment, la mise en place d'un traitement répétitif qui ne prend pas en compte la diversité situationnelle rend plus facile l'élaboration d'un tableau de bord et permet de comparer des chiffres d'une année sur l'autre. Cependant, cette approche n'est valable que dans un monde qui ne change pas.

En matière d'analyse situationnelle, chaque situation est un cas particulier pour lequel un ou plusieurs indices seront prépondérants. Un diagramme d'évolution apportera beaucoup d'informations sur les ▶▶



transformations en cours et les phénomènes émergents. La communication sur l'efficacité et la performance se concentrera sur l'essentiel à chaque itération du tableau de bord. Le tableau de bord de demain ne pourra pas être comparé chiffre à chiffre à celui d'hier, mais il nous indiquera si nous avons bien anticipé et bien réagi face à l'évolution des situations et sur quels axes nous devons encore travailler. N'est ce pas là le plus important ?

### Existe-t-il des outils ?

Oui, nous fabriquons des automates d'analyse de situation en continu et des automates d'analyse de situation de bout en bout. Ces automates s'appliquent au monde de l'e-business, aux applications pour lesquelles il est nécessaire de disposer de profils et à la création de nouveaux services. Par exemple, concernant l'e-business, chaque situation d'un internaute devant un site de vente est intéressante à analyser pour y apporter une réponse appropriée et aider l'internaute dans son choix. Il ne s'agit pas d'affecter des critères et de traiter tous ceux qui répondent à ces critères de la même façon. Il s'agit de s'apercevoir par exemple qu'actuellement, en commandant un livre, vous êtes en situation de stress et que bien que d'habitude vous aimez recevoir des informations complémentaires, aujourd'hui ce n'est pas le cas.

### L'absence de modèle

L'analyse de situation met en exergue les petites différences qui personnalisent les situations les unes par rapport aux autres. Toute l'attention doit être portée sur ces éléments différenciateurs afin d'exploiter pleinement la situation. En conséquence, il n'est pas souhaitable de définir de modèle situationnel. En effet, tout modèle vise à figer une situation et à comparer toutes les autres à celle-ci. Ceci n'est pas acceptable dans un monde situationnel en perpétuelle évolution. S'il y a un modèle, il doit évoluer au fil de l'eau et ne s'appliquer qu'à un espace-temps très réduit face aux fréquences d'évolution des situations. Si je crée un modèle de situations météorologiques afin de réaliser des prévisions et que le climat se modifie en permanence, mon modèle ne s'appliquera pas. La vraie question est : pourquoi rechercher un modèle ? Le modèle est rassurant, le changement fait peur. Disposer d'un modèle fait croire que les choses ne changent pas tant que ça.



**Les automates s'appliquent au monde de l'e-business, aux applications pour lesquelles il est nécessaire de disposer de profils et à la création de nouveaux services.**

## Disposer d'un modèle fait croire que les choses ne changent pas tant que ça.

En analyse situationnelle, le modèle est remplacé par l'ensemble des anciennes situations. Ces dernières sont conservées à l'état brut et servent lors de recherche de connexité avec des situations plus récentes afin d'inclure des évolutions constatées par le passé dans le champ des possibles des situations nouvelles.

### La connexité est la clé

Lorsqu'une situation se présente, l'homme va chercher dans sa mémoire une situation similaire déjà vécue afin d'hériter des actions conduites et qui ont ou non réussi pour les reconduire, les éviter, les améliorer... Mais lorsqu'il n'y a pas de situation similaire, nous recherchons une situation connexe qui apporte une part d'informations transposable à la situation courante. Même si la transposition n'est pas possible, la recherche de connexité va se faire pour nous donner des renseignements.

Par exemple, on nous donne un ticket vert et on nous demande de l'argent en échange, puis quelques semaines plus tard on nous donne un ticket jaune et on nous fournit de l'argent, rien ne pourra être déduit d'une situation nouvelle où l'on nous donnerait un ticket bleu. Cependant, la recherche de connexité nous rappellera les cas associés aux tickets jaunes et verts afin d'alimenter notre réflexion. Notre moteur de connexité recherchera parmi des situations très différentes (usage de chèques, jetons, bulletins,

etc.) s'il est possible d'effectuer une analogie avec notre passé, notre savoir, pour prédire un usage possible du ticket bleu.

### L'anticipation

Qui n'a pas songé être capable de prédire l'avenir ? En analyse situationnelle, il est possible de mettre en œuvre des moteurs logiciels qui vont détecter des phénomènes, des séries situationnelles, scanner des sphères situationnelles, etc.

À partir de cela, il est possible d'anticiper quelle sera la situation suivante d'une série de situations qui se déroulent sous les yeux d'un observateur. Toutes les possibilités de situations induites par une série situationnelle constituent le champ des possibles. Dans ce champ, notre intérêt se porte sur le champ des plausibles.

De l'analyse du passé et de l'application de principes de connexité, on peut miser sur une évolution plausible d'une série de situations et s'y préparer.

### La naissance d'une organisation situationnelle

L'amélioration des technologies permet aujourd'hui de disposer d'automates qui analysent des situations et aident les opérateurs en situation. Parallèlement, des réseaux d'acteurs interviennent sur une même situation par le web 2.0 et 3.0. Tout ceci préfigure des organisations situationnelles où chaque situation à traiter induira l'organisation la plus à même de la traiter.

## Le modèle est remplacé par l'ensemble des anciennes situations.

L'organisation situationnelle a la liberté de faire évoluer en continu ses pratiques, de s'adapter en permanence aux situations rencontrées et de capitaliser sur le passé sans jamais être contrainte par lui ■

Jean Pierre Malle<sup>(1)</sup>

(1) [www.ensuite-info.com](http://www.ensuite-info.com)