

# Éditorial

## Du facteur humain

par **Hubert Seillan**

**Il n'est de débat sur la prévention** où la question du facteur humain ne soit pas abordée. Et lorsque les questions de la responsabilité pénale sont en cause, elle est généralement évoquée en des termes qui permettent de constater que la passion neutralise l'intelligence. Ainsi suis-je fréquemment interrogé à l'issue des nombreuses conférences que je suis amené à présenter sur ces sujets. Plus exactement, on sollicite mon approbation de ce qui est vu comme une loi supérieure qui ferait du fait de l'homme la cause la plus courante des accidents, certains allant jusqu'à la chiffrer. Il est généralement affirmé que « 75 % ou 90 % des accidents sont dus au facteur humain », mais le pourcentage n'est jamais inférieur. Il s'agit donc moins de la question de quelqu'un qui cherche à apprendre que d'une affirmation dont on attend confirmation.

**La sagesse veut donc** que devant tant de science, autant de savoir, vous omettiez de répondre et énonciez en retour et sur le même ton une formule du type « *quoi de plus compliqué [complexe est mieux encore] que le facteur humain* » où encore « *les potentialités humaines sont immenses* ». Lorsque le tout est affirmé avec fermeté et autorité, la satisfaction de l'auditoire est générale. Mais il arrive aussi que le souci de vérité vous pousse à engager la discussion. Vous devez alors prendre la précaution de découper votre pensée afin de distiller votre raisonnement. « *Vous avez dit 75 ou encore 90 %, permettez-moi de vous contredire, vous êtes en deçà* ». Puis vous faites une pause. Dans la salle, l'atmosphère se détend et un sentiment de légèreté s'installe. Des murmures approbateurs remontent jusqu'à vous. Vous devriez en rester là et passer aux choses sérieuses. Mais vous pensez avec une certaine témérité que le sujet est important, alors vous poursuivez avec cette précision, « *100% des accidents relèvent d'un facteur humain* ».

Les échanges s'interrompent, une certaine tension apparaît, l'auditoire se divise. Les adeptes du chiffrage sont confirmés dans leur croyance, mais d'autres comprennent immédiatement que votre affirmation ne relève pas d'une addition comptable mais d'un raisonnement systémique. Vous devez alors « sentir » la salle. Soit les croyants sont largement majoritaires et alors la prudence vous conseille d'en rester là. Soit les sceptiques dominent et alors vous pouvez avoir le souci de jouer avec eux, en jonglant avec certaines idées générales, « *le fait de l'homme est partout, dans la technique, dans l'organisation, dans le management* » ou encore

« *tout est en tout, tout est en liens* ». Vous pouvez en rester là, mais si vous êtes tenté de convertir les croyants à votre explication, prenez les habits du pédagogue et proposez un cas d'accident. Vous en déroulez alors le plus clairement possible les processus des faits convergents, afin de montrer que ceux-ci sont de trois types principaux, technique, humain, organisationnel. Il vous sera alors aisé de démontrer que ce sont les interactions entre ces trois ordres de données qui comptent plutôt que la focalisation sur l'un d'eux en particulier. Vous serez alors en mesure d'expliquer que l'humain est à la fois facteur et résultante.

**Vous pouvez en rester là**, considérant que l'essentiel est dit. Mais si vous êtes soucieux d'écoute, vous saurez ressentir une certaine insatisfaction chez certains de vos auditeurs. Vous devrez alors les prier de vous expliquer leurs résistances. Ils vous présenteront alors des comportements caricaturaux aux limites du compréhensible et ils vous demanderont de réagir. Vous serez alors envahi par un sentiment de faiblesse et peut-être de découragement. Vous pourrez vouloir en finir en rappelant qu'un principe connaît toujours des exceptions... Cette vérité risque cependant de ne pas être admise et vous devrez renforcer votre réponse. Vous allez alors devoir quitter le raisonnement systémique pour vous engager sur le chemin des probabilités. Vous expliquerez que l'organisation et la technique n'ont pas été en mesure de garantir le comportement de sécurité attendu. Vous en soulignerez les difficultés, vous pourrez dire que la plupart des gens n'ont pas un comportement cohérent, mais vous appellerez à une prise en compte globale des comportements humains. Vous pourrez alors ajouter que la fiabilité humaine doit être envisagée comme une sous-donnée de la fiabilité d'une organisation.

Enfin, comme vous savez qu'un brin d'humour enrichit toujours les démonstrations, vous pourrez indiquer aux dirigeants et experts qui vous écoutent, que la question ne peut être résolue par une gestion sélective des personnels. Vous leur indiquerez que selon les circonstances, les actions d'une même personne peuvent avoir des effets très différents. Pierre accomplit une action, crée des gains pour Jean et subit une perte. Pierre crée des gains pour Jean et pour lui. Pierre obtient un gain mais provoque une perte pour Jean. Pierre provoque des pertes pour lui et pour Jean.\* Vous aurez préparé vos auditeurs à méditer sur le facteur humain.

\* Pour en savoir plus sur ces observations, il est conseillé de lire *Les lois fondamentales de la stupidité humaine*, de Carlo M. Cipolla, éd. PUF 2012.