

Conviction n°16 – Décembre 2015

Mario Poy et Diego Turjanski, Icsi

Equipe expertise et accompagnement

Mario Poy

Docteur en psychologie ergonomique, il est spécialisé en facteurs humains dans le domaine de la gestion des risques. Il travaille à des projets de gestion, de recherche, d'assistance technique et de formation dans plusieurs secteurs : défense, transport aérien civil, énergie, métallurgie, chimie, mines, etc.



Diego Turjanski

Psychologue et spécialiste des facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle dans les secteurs de l'aérospatial, de l'énergie et de la pétrochimie. Co-responsable de la formation sur les facteurs humains à l'université de San Andrés en Argentine.



Le « manque de professionnalisme » est une explication fréquemment donnée en cas d'accident. Cette « étiquette » comme bien d'autres également très utilisées (manque de compétence, maladresse, excès de confiance, imprudence, erreur de décision, etc.) ont toutes un élément en commun : l'attribution causale d'un accident, ou incident, au comportement (ou à l'attitude) de l'employé qui se trouvait en première ligne. Or, cette explication nous place dans une impasse : les accidents se produisent parce que la personne qui conduisait, pilotait ou menait à bien une tâche critique a pris une décision « peu professionnelle », et on ne cherche pas à aller plus loin.

Le fait est que, même si ces explications donnent l'impression de trouver un sens à une tragédie, elles servent très peu en matière de gestion de la sécurité.

Tout d'abord, la « faute professionnelle » est généralement une réponse « à chaud » pour décrire un phénomène quand, en réalité, nous

Le manque de professionnalisme n'est pas la véritable cause des accidents

n'arrivons pas à totalement comprendre l'origine de l'action humaine. C'est presque une constante qu'après un accident, l'analyste signale comme cause de l'événement la somme des mauvaises décisions ou des décisions « peu professionnelles » prises par les acteurs concernés.

Connaître le résultat d'un événement influence fortement notre perception des faits qui l'ont précédé. En d'autres termes, savoir qu'une action a provoqué un accident pousse à penser qu'il aurait dû être « évident » qu'un résultat catastrophique se produirait en prenant telle ou telle décision. Cependant, penser que quelque chose « était évident » (l'évidence mérite aussi d'être expliquée !) ne répond pas au point le plus important : pourquoi ce qui est évident, rétrospectivement pour nous, ne l'a pas été pour ceux concernés par la situation ? En définitive, c'est le biais de rétrospection - phénomène largement étudié par la psychologie cognitive - qui conduit à rapidement attribuer la cause d'un accident au « manque de professionnalisme », en

donnant un « sens » (une chose que les incidents ou accidents, par définition, détruisent provisoirement) à ce qui est inexplicable.

« Savoir qu'une action a provoqué un accident pousse à penser qu'il aurait dû être évident qu'un résultat catastrophique se produirait en prenant telle ou telle décision. »

D'autre part, le « manque de professionnalisme » dissimule souvent des problèmes non moins complexes et déterminants liés aux facteurs techniques, organisationnels et humains (technologique, de procédé, de leadership, des politiques de formation, entre autres facteurs). En d'autres termes, les comportements des personnes lors des accidents doivent être considérés comme un symptôme et non comme la maladie. Pas comme la variable qui explique un événement mais précisément



comme la variable qui doit être expliquée.

Si effectivement une personne a pris une décision « peu professionnelle », la question la plus pertinente qui doit trouver réponse est : pourquoi cela s'est-il produit ? En ce sens, la recherche d'éléments pouvant fournir des explications à ce niveau est fondamentale.

Enfin, conclure qu'un accident est dû au « manque de professionnalisme », comporte une difficulté pragmatique. En général, ce type de conclusions propose des moyens d'action alignés sur cette logique. Les actions les plus fréquentes (sanctionner l'employé, ou même l'envoyer suivre une nouvelle formation) produisent, quand cela est mis à exécution, des solutions

individuelles, sans aucune intervention sur le contexte qui a entraîné cette conséquence. En ce sens, il n'est pas improbable que les mêmes événements - ou des événements similaires - se reproduisent, étant donné que les causes réelles restent mal identifiées.

Si on accepte que les comportements individuels sont le symptôme de dysfonctionnements plus profonds, nous devons être capables de mettre en place des stratégies afin d'identifier la source des véritables problèmes.

Références

Dekker, S. W. A (2005). *Ten questions about human error*. Lawrence. Erlbaum Associates, New York.

Reason, J. (2009). *L'erreur humaine*. Editorial Modus Laborandi. Madrid.

Reason, J. (2010). *La gestión de los grandes riesgos*. Principios humanos y organizativos de la seguridad. Editorial Modus Laborandi. Madrid.