



La gestion de l'erreur humaine et du bon comportement

Prof. Catherine HELLEMANS

catherine.hellemans@ulb.ac.be

Université Libre de Bruxelles

Laboratoire de Psychologie du Travail
et Psychologie Économique (LAPTÉ)

INTRODUCTION

Comme le disait Leplat (1985), l'erreur a indéniablement un aspect négatif puisqu'elle témoigne, pour l'observateur, que l'opérateur n'a pas répondu aux exigences de la tâche qu'il avait à exécuter, qu'il n'a pas fait ce qui était attendu de lui.

La question au centre des débats concerne bien souvent la responsabilité humaine, celle de l'opérateur en l'occurrence. Pourtant, les nombreuses recherches sur l'erreur humaine, sur la fiabilité humaine, sur les accidents du travail, ont mis en évidence depuis nombre d'années que l'opérateur fait partie d'un système sociotechnique, c'est-à-dire qu'il agit en interdépendance, au sein d'un cadre organisationnel constitué d'exigences et de règles plus ou moins explicites, avec des machines et outils plus ou moins bien adaptés, et avec des collègues, y compris une ligne hiérarchique, dont les rôles respectifs sont plus ou moins bien définis (Karnas, 2002).

Ainsi, la question de l'erreur ne se limite pas à considérer les gestes et comportements de l'opérateur hors contexte ; la démarche visant à s'intéresser au couplage entre l'homme, la machine et son environnement (H x M x E) est bien plus juste, et particulièrement riche dans le cadre de la prévention des risques et des interventions ergonomiques.

DEFINITIONS ET NOMENCLATURES DE L'ERREUR

Diverses définitions et nomenclatures de l'erreur existent. Reason, un auteur bien connu dans le domaine, définit l'erreur comme « tous les cas où une séquence planifiée d'activités mentales ou physiques ne parvient pas à ses fins désirées, et quand ces échecs ne peuvent être attribués à l'intervention du hasard » (Reason, 1993, p. 31).

De Keyser propose quant à elle une définition de l'erreur plus centrée sur la réalité organisationnelle : « C'est un écart par rapport à une référence (norme, modèle, règle, objectif, etc.) alors que la personne avait l'intention de se conformer à cette référence, et en avait la liberté » (De Keyser, 2002, p.31). Comme elle le précise, cette définition a le mérite (1) de faire la distinction entre une erreur et une violation : la violation correspond en effet au cas où il y a intention de ne pas se conformer à la référence ; (2) de souligner que lorsque l'on n'a pas la liberté de choix d'une action ou d'une stratégie, on ne peut pas parler d'erreur - c'est le cas par exemple lorsque le chef impose un rythme accéléré de travail qui limite les possibilités de comportements vigilants et/ou sécuritaires ; (3) de mettre en évidence la relativité de l'erreur humaine, puisque les références changent avec le temps (par exemple, nouvelles machines, nouveaux procédés, nouvelles normes de sécurité) et suivant les circonstances (usure des outils et des machines, sous-effectif, situation financière de l'entreprise, etc.).

Cette définition de l'erreur de De Keyser peut être complétée par la classification des erreurs de Reason (1993). Celui-ci, partant des travaux de Rasmussen ayant mis en évidence que notre comportement et nos raisonnements sont très largement basés sur des automatismes et des routines (parce que l'on connaît suffisamment bien la tâche à réaliser), propose de distinguer trois types d'erreurs : les glissements (*slips*), les oublis (*lapses*), les méprises (*mistakes*).

Les *slips* sont des glissements, des écarts par rapport à une intention préalable de leur auteur : il y a comme un « ratage » dans l'exécution de l'action, une action machinale qui n'est pas la bonne. Ce sont donc plutôt les experts dans une tâche qui sont concernés par les *slips*, et non pas les novices. Notons que la plupart des *slips* sont assez vite récupérés par leur auteur.

Les *lapses* sont des oublis, des troubles de la mémoire : on sait ce que l'on doit faire, on connaît la machine, mais on ne récupère pas l'information nécessaire, stockée dans sa mémoire, au moment voulu ; on sait que le stress et l'émotion jouent sur l'apparition de ces *lapses*.

Les *mistakes* sont quant à elles des méprises (le terme de « fautes », très connoté, est à éviter) qui concernent les connaissances et leur mise en œuvre, autrement dit, le raisonnement de l'opérateur. Les *mistakes* sont donc liées à un « défaut » de rationalité, par exemple : une partie seulement des possibilités de la situation est prise en compte pour enclencher l'action, les solutions aux problèmes antérieurs sont privilégiés alors que l'opérateur pourraient en trouver d'autres bien meilleures, etc.

On comprend aisément que cette rationalité limitée est en partie expliquée par la recherche (plus ou moins consciente) de la diminution de la charge mentale au travail ; ainsi, l'occurrence des *mistakes* sera selon toute probabilité plus élevée si les exigences de la tâche sont plus (trop) fortes.

Il faut aussi considérer, pour comprendre la présence des *mistakes*, que les connaissances sont en évolution constante, qu'elles sont non stabilisées, ce qui fait dire à De Keyser que les *mistakes* sont des constructions sociales : on ne pourra en effet juger d'une *mistake* qu'à la lumière du contexte (professionnel) spécifique de l'opérateur. Dans ce sens, la loi du 4 août 1996 et ses principes généraux de prévention induisent déjà quelques questions à se poser : l'opérateur a-t-il reçu les informations sur la nature de ses activités, les risques résiduels qui y sont liés, les mesures visant à prévenir ou limiter les dangers ? A-t-il reçu des instructions appropriées ? Et l'on pourrait encore rajouter : (a) A quel moment ? On sait en effet qu'au moment de l'arrivée sur un nouveau poste de travail, l'opérateur est en général noyé par les informations et conseils prodigués, qu'il ne pourra nécessairement pas tout retenir ; (b) il y a combien de temps ? A-t-on répété ces informations et instructions ? On sait en effet que la mémoire est faillible ; la répétition des formations est fortement conseillée ; (c) les procédés, machines et outils n'ont-ils pas évolué depuis les premières informations transmises ? Autrement dit, ces informations sont-elles encore adaptées, valables, voire correctes ? (d) A-t-on vérifié que les opérateurs qui auraient reçu les informations et instructions nécessaires et adaptées les ont bien comprises ? Etc.

GESTION DE L'ERREUR ET DU BON COMPORTEMENT

Si les *slips* et les *lapses* peuvent être assez vite récupérés, grâce à la conscience de la situation, c'est nettement moins le cas pour les *mistakes*, parce que l'opérateur ignore même qu'il a commis une méprise, parce qu'il manque de connaissances, et parfois parce qu'il y a absence de traces perceptibles à court terme des répercussions de son action (de sa méprise).

La gestion des erreurs et du bon comportement passe dès lors par une prise en compte large des facteurs de risque d'erreur : on se penchera certes sur la fiabilité de l'opérateur (l'état de ses

connaissances et compétences, la justesse de son raisonnement, sa vigilance, etc.), mais également sur la fiabilité des machines et outils (complexité d'utilisation, adéquation par rapport aux exigences de production du point de vue quantitatif et qualitatif, état d'usure, etc.), de même que sur la fiabilité de l'organisation de l'entreprise (attribution avisée des tâches aux opérateurs, répartition équilibrée des tâches aux opérateurs, gestion de la maintenance des lieux et des machines/outils, gestion des formations, gestion des dysfonctionnements, fluidité de la communication, démarche de prévention, etc.).

RÉFÉRENCES

De Keyser, V. (2002). Qui a peur de l'erreur humaine ? Bruxelles : Editions Labor.

Leplat, J. (1985). Erreur humaine, fiabilité humaine dans le travail. Paris : Armand Colin.

Reason, J. (1993). L'erreur humaine. Paris : PUF.