

Les formations Facteurs Humains, un acte de management

Henri FANCHINI

ARTIS FACTA

Ingénierie des Facteurs Humains

51, rue de l'Amiral Mouchez • 75013 Paris

www.artis-facta.com • 01 43 133 233

Résumé

Cet article a pour objet d'expliciter en quoi consistent les formations Facteurs Humains (FH). Partant d'une comparaison entre trois formations FH d'une durée équivalente¹ dispensées en milieu aéronautique à des personnels navigants commerciaux et du personnel au sol, et, en milieu nucléaire, à des chefs de service, nous détaillons les fondements de ces formations, leurs finalités, leurs écueils éventuels ainsi que les enjeux sous-tendus.

Plus que d'autres, les formations FH s'avèrent sensibles en ce sens qu'elles correspondent à une prise de risques, tant pour les individus qui y participent que pour l'organisation qui s'en réclame. En effet, loin de se limiter à une acquisition de connaissances, elles constituent, en tant que telles, un véritable acte de management, au travers duquel l'individu et l'organisation se confrontent, remettant à plat leurs attentes et leurs contributions respectives.

INTRODUCTION

Il n'entre pas dans le propos de cet article de détailler le champ couvert par les Facteurs Humains. Rappelons simplement, en préambule, que se soucier des Facteurs Humains, c'est s'intéresser à toutes les questions qui font que l'homme, en situation professionnelle, contribue positivement à la sécurité des systèmes et à la performance de l'entreprise.

À ce titre, les formations dites « Facteurs Humains » intéressent en priorité les entreprises exposées à des risques industriels majeurs, pouvant avoir des conséquences immédiates ou différées tant pour la santé du personnel que pour les clients et les usagers des produits et des services.

Sont principalement concernés par ces formations les secteurs du transport, de l'énergie, de la chimie et de la pétrochimie.

Au sein des compagnies aériennes, de pair avec l'évolution des prescriptions réglementaires, les formations FH d'abord instaurées auprès du personnel navigant technique (PNT) puis commercial (PNC) se sont ensuite diffusées auprès des métiers

¹ Les autres formations FH dispensées par notre société concernent des consultants FH internes, des concepteurs, des inspecteurs de sûreté, des ingénieurs de la maintenance. D'une durée variable, elles se prêtaient moins à une comparaison entre secteurs.

de la maintenance qui participent de la fiabilité des équipements, et depuis peu, s'appliquent à certains métiers de l'exploitation au sol dont les activités s'avèrent sensibles pour la sécurité des vols.

Dans le domaine nucléaire, les formations FH ont d'abord concerné une population de consultants et de correspondants FH organisés en réseau interne de spécialistes FH, ainsi que les opérateurs constituant la dernière barrière de défense face aux risques, principalement les équipes de conduite, mais également certaines équipes de maintenance. Elles touchent progressivement l'encadrement de première et seconde ligne, conformément aux préceptes des organisations à haute fiabilité qui requièrent en premier lieu un engagement fort de la hiérarchie vis-à-vis des questions de sûreté².

Dans les deux cas, les formations FH ont d'abord ciblé les opérateurs en première ligne (pilotes, conducteurs d'installations). Dans le milieu aéronautique, leur diffusion suit le tracé « sociologique » correspondant à la valorisation symbolique décroissante des métiers, au fur et à mesure que l'on s'éloigne de l'avion : d'abord les navigants, puis les personnels au sol, « autour de l'avion ». À terme, on peut penser que le personnel commercial au sol (le passage) et enfin, la hiérarchie, seront également formés. La hiérarchie du milieu nucléaire se distingue de celle de l'aéronautique par le fait que les FH sont intégrés depuis plus longtemps dans les discours managériaux et qu'une partie de l'encadrement intermédiaire est formée aux FH.

Bien que ces formations se multiplient, il n'en demeure pas moins qu'à la seule lecture des programmes de stages, il s'avère difficile de s'en faire une idée exacte. Ce d'autant plus qu'elles ne s'inscrivent généralement pas dans un cursus « professionnel » au sens strict, même si parfois les compétences produites sont reconnues au travers de certifications réglementaires.

Il est donc légitime de se demander en quoi elles consistent, ce qu'elles visent et ce qu'en sont les résultats.

A . CONSISTANCE DES FORMATIONS FH

A1. Des formations en lien avec la maîtrise des risques

S'inscrivant généralement dans des politiques de maîtrise des risques, mobilisant l'encadrement, les formations FH visent à améliorer la sécurité et la sûreté de fonctionnement des entreprises, en instruisant et en responsabilisant les personnes, en agissant sur la circulation de l'information, sur le respect et la mise en œuvre des procédures, en profitant des retours d'expériences, etc.

² N.B. Le terme de « sécurité » équivaut, dans le milieu aéronautique, au terme de « sûreté » dans le milieu nucléaire. Tous deux ont trait à la prévention des accidents majeurs (perte d'aéronef, fusion du cœur...).

Dans cette perspective, on peut s'interroger sur les effets recherchés auprès des personnes qui suivent ces formations. Dans l'esprit des commanditaires, des personnes formées et des formateurs, diverses orientations peuvent se dessiner :

S'agit-il de détailler les capacités humaines — aptitudes et limites — pour améliorer les performances au travail des individus formés ?

S'agit-il de professionnaliser des collectifs de travail en tenant compte de la nature des risques et des marges de manœuvre disponibles face aux contraintes et prescriptions inhérentes à la sécurité ?

S'agit-il d'engager une réflexion sur la place de l'homme dans les entreprises afin d'en améliorer l'organisation du travail et la conception des installations ?

Tout ou partie de ces trois grandes orientations s'avère parfois adopté « empiriquement », à l'insu des commanditaires et du seul fait de la « fibre » des formateurs et/ou des inclinations des concepteurs des stages.

Pourtant, il nous paraît pertinent de développer des contenus spécifiques de formation FH et de choisir certaines orientations sur la base de critères « écologiques », ayant trait aux environnements et situations de travail spécifiques des populations visées.

A2. De la nécessité de discerner les situations de travail spécifiques

Considérons trois populations distinctes (les deux premières dans une compagnie aérienne, et la troisième chez un exploitant nucléaire), qui suivent chacune une formation FH de deux jours :

- les PNC (Personnel Navigant Commercial) à savoir les hôtesses de l'air, les stewards et les chefs de cabine, qui, comme tous les PN, suivent des formations FH dans le cadre d'un programme intitulé CRM (C³ Ressource Management). Au sein d'une compagnie aérienne, nous avons eu l'opportunité d'*assister* à une formation FH dispensée à des PNC.
- les agents de la piste et du trafic, et plus particulièrement les personnes qui engagent leur responsabilité⁴ vis-à-vis du plan de chargement de l'avion. En l'occurrence des chefs avions (ou « Coordos ») qui gèrent l'avion durant la touchée et les manutentionnaires polyvalents (ou « Poly ») qui contrôlent la réalisation du chargement et sa conformité par rapport à ce qui a été planifié. Pour ces populations, au sein de la même compagnie, il nous a été donné de *concevoir* la formation FH, et de la *dispenser* à des formateurs en charge de la démultiplier par la suite.

³ Le « C » de CRM a successivement signifié « Cockpit », « Crew », « Company », traduisant ainsi l'élargissement de la prise en compte du FH de la dimension individuelle, à la dimension collective, puis organisationnelle.

⁴ Il s'agit des personnes qui assurent les fonctions chargement 1, 2 et 3 définies par l'association internationale des compagnies aériennes (IATA)

- les MDL (Managers de Deuxième Ligne) sur site de production nucléaire, qui correspondent à des chefs de service ou de département dans des domaines opérationnels (mécanique, électricité, chaudronnerie, robinetterie, logistique, maintenance...) ou fonctionnels (ressources humaines, communication, achats), et qui ont généralement sous leurs ordres quelques adjoints et plusieurs dizaines de subordonnés. Dans cette même entreprise, nous avons *conçu et dispensé* des formations pour des consultants et des correspondant FH (de plus longue durée), ainsi que les formations de l'encadrement de proximité et l'encadrement intermédiaire.

Quels sont les traits distinctifs de ces populations qui mériteraient d'être considérés dans l'optique d'ajuster le contenu et les orientations des formations FH ?

Un critère serait de considérer le niveau de formation des stagiaires. D'un côté, les chefs de services, pour la plupart issus de grandes écoles. De l'autre, les agents de la piste (généralement avec un niveau d'études secondaires), et entre les deux les agents du trafic et les PNC. Ce critère est souvent mis en avant par les commanditaires des formations, qui s'inquiètent du niveau d'abstraction des concepts FH (d'autant plus qu'ils n'ont pas eux-mêmes suivi la formation) et qui considèrent qu'il faut « mettre à niveau » les contenus de formation pour communiquer des « messages⁵ » en fonction des capacités intellectuelles (présumées) des stagiaires.

En pratique, la discrimination par niveau de formation n'apporte pas grand chose. Les éléments qui nous apparaissent pertinents, pour concevoir une formation fondamentalement adaptée, ont trait de près ou de loin au *travail réel*.

Sans nécessairement procéder à une analyse ergonomique détaillée du travail de chaque population (mais en consacrant néanmoins du temps à l'analyse sur le terrain), la comparaison des situations de travail réelles fait apparaître des différences notables, qu'on ne peut éluder. L'*organisation* du travail, les *conditions de travail*, la *nature des tâches*, et le *rapport à la sécurité* vont conditionner fondamentalement les contenus et les pratiques pédagogiques des formations FH.

- Concernant les personnels navigants et commerciaux, l'*organisation du travail*, en horaires décalés (vers le matin et le soir), se caractérise par des équipes toujours au complet (en fonction du nombre de passagers et du type d'avion), mais qui se font et se défont le temps d'une mission, d'où l'impossibilité de développer durablement des relations inter-subjectives et de constituer un collectif. Les postes, les tâches et les attributions sont précises et arrêtées à chaque briefing avant le vol.
- Les *conditions de travail* des PNC sont très spécifiques. Elles se matérialisent, en premier lieu, par un espace de travail restreint et clos (l'avion), avec pour conséquences : un manque de place (peu d'espace de repli ou d'intimité), le maintien

⁵ Ces messages, « basiques, » stigmatisent les conséquences économiques des accidents, la responsabilisation du personnel, et l'exhortation à ne pas cacher les erreurs.

quasi permanent de la station debout (hormis certaines phases courtes du vol). Il s'agit d'un environnement de travail très standardisé, ayant pour conséquences, d'une part, que la mise en œuvre des procédures y est facilitée par la répétitivité des situations (et les frontières du système clos sur lui-même), et que, d'autre part, des « ancrages comportementaux » (réactions réflexes à certains signaux, stéréotypes d'action liés aux interfaces des équipements) peuvent s'y développer. Ces ancrages peuvent toutefois s'avérer un facteur de fragilisation dès lors que l'on change de machine (les modes opératoires et les procédures diffèrent selon les constructeurs —comme par exemple les ouvertures de portes—). Par ailleurs, les PNC sont exposés à une ambiance bruyante, une atmosphère très sèche (7 % d'hygrométrie), des décalages horaires (sur les vols longs et moyens courriers), autant d'éléments qui contribuent à la fatigue. Enfin, les PNC ont des interactions relationnelles nombreuses, dont l'agrément dépend des caractéristiques du public et des conditions du vol.

- Les *tâches* assurées par les PNC produisent certains effets. Elles induisent une posture particulière, à deux facettes. La face visible, c'est-à-dire l'attitude commerciale qui fait signature —totale disponibilité et écoute de la clientèle, mise en scène constante de la sérénité et du contrôle sont autant d'éléments ne souffrant aucun relâchement—. La face cachée, qui mobilise une attention permanente et repose sur une préparation poussée visant à identifier tout événement suspect et à faire preuve d'une grande réactivité en cas de situation d'urgence, la sanction de tout dysfonctionnement s'avérant généralement sinon immédiate tout du moins rapprochée. Cette posture particulière qui nécessite de concilier disponibilité et surveillance, sérénité et préparation au pire, de passer de la communication commerciale à la communication d'urgence sollicite une forme de clivage qui ne va pas sans coût psychique. En contrepartie, ce travail engendre des formes de reconnaissance explicites et immédiates, tant de la part des passagers lorsque le vol a été agréable, que de la part des PNT, lorsqu'il a fallu faire preuve de sang-froid.
- Vis-à-vis de la *sécurité*, les PNC sont plutôt placés en situation de « récupérateurs », sinon de « sauveurs ». Leur contribution directe en tant qu'*initiateurs* d'incidents semble se réduire à un nombre limité de cas de figure (l'erreur « magistrale » correspondant à des actions sur les portes : oubli de désarmement des toboggans, par exemple).

Il en va tout autrement de la situation des agents de la piste et du trafic, dont le travail bien que différent présente en commun les caractéristiques suivantes :

- L'*organisation du travail* à la piste et au trafic est structurée par une forte pression temporelle, liée à l'enchaînement (et la superposition) des vols. Il en découle des ruptures résultant du passage de période d'attente à des périodes d'intense charge mentale et/ou physique. Par ailleurs, les équipes s'avèrent à certains moments dispersées géographiquement sur le tarmac. Constituées de manière lâche en fonction des planifications, elles sont confrontées à des questions récurrentes d'absentéisme, des phénomènes claniques, voire des discriminations interethniques.

- Les *conditions de travail* résultent d'une activité en grande partie en plein air qui expose aux intempéries, nécessitant de nombreux déplacements (et un travail principalement manuel pour les polys). Les contextes de travail sont très variables selon les configurations qui découlent de la géométrie des terminaux, des types d'avions, de la nature des chargements, du nombre d'intervenants au pied de l'avion, de l'état des équipements... Ces environnements « piégeux » sont propices à la survenance des opportunités d'erreurs. Certains espaces de travail sont individuels voire partiellement personnalisables (bureaux dédiés à la préparation des vols) d'autres sont collectifs (zones de détente en attendant les vols). Ces derniers peuvent, en règle générale, constituer des lieux d'échange voire de convivialité (officiels ou officieux), mais également des lieux de repli.
- Les *tâches* des agents de la piste et du trafic nécessitent un arbitrage permanent entre des logiques distinctes ayant trait à la sécurité, la ponctualité, et la qualité. Ces tâches engagent des enjeux forts en sécurité, dont les effets sont généralement différés (erreurs de chargement et choc avion⁶), donc peu contrôlables ou rattrapables. L'éventail des formes de reconnaissance est limité, en raison d'un travail « en coulisse », dont on ne perçoit pour l'essentiel que les contreparties négatives liées à la ponctualité. De plus, la rareté et l'éloignement physique de l'encadrement limitent également les témoignages de reconnaissance.
- Vis-à-vis de la *sécurité*, les personnels au sol et sous l'avion sont plutôt placés en situation de « *fauteurs potentiels* ». Ils sont d'ailleurs spontanément appréhendés par l'organisation plutôt comme des initiateurs et des contributeurs⁷ aux dysfonctionnements plus que comme les ultimes recours face aux dysfonctionnements techniques ou organisationnels.

Le travail des managers de deuxième ligne est encore d'une autre nature. Il consiste soit à encadrer le travail d'autres personnes, soit à analyser et/ou organiser le travail d'autrui.

- Leur *organisation* du travail subit l'influence de la rotation importante des cadres à laquelle ils sont conviés pour leur progression de carrière. Ceci induit des changements permanents d'interlocuteurs et de manières de faire. Le travail des cadres souffre également d'un manque de prescriptions et d'une perte de technique, qui se dilue dans le management et les tâches de gestion.
- Les *conditions de travail* des cadres ne sont pas « saillantes » de prime abord, mais dans le registre psychique, leur évaluation sur les objectifs et les résultats, l'obligation de prendre des décisions, en situation incertaine ou sur la base d'informations partielles, souvent dans l'urgence, et les responsabilités qui vont de pair, ne sont pas

⁶ Les erreurs de chargement consistent soit en des erreurs d'évaluation des masses chargées d'où un calcul erroné du centre de gravité de l'avion, soit en des défauts d'arrimage des bagages ou de verrouillage des conteneurs, susceptibles de mettre l'avion en péril lors des phases de décollage ou d'atterrissage. Les chocs avions correspondent à des éraflures ou des dommages sur la peau de l'avion ou les portes de soute, dont les conséquences peuvent s'avérer catastrophiques une fois en vol, d'où l'importance de détecter et de signaler ces chocs avant le départ.

⁷ Ce qui justifie que ces formations FH s'insèrent dans un plan qualité visant à diminuer les erreurs de chargement et les chocs avions.

sans conséquences. Par ailleurs, les horaires sont souvent « extensibles » et les surcharges de travail parfois excessives en regard de la réduction du temps de travail dont d'autres bénéficient. Enfin, l'activité des cadres est rarement considérée, par les autres métiers, comme un travail,

Les *tâches* des managers consistent à réguler et interpréter des informations de statut (politique, opérationnel), de type (descendantes, montantes, transverses), de nature (stratégique, technologique, humaine), et de dynamique temporelle (immédiates, instantanées, prioritaires, différées, répétées) variés. Elles ont souvent pour effets d'induire une méconnaissance du terrain et un déni de la réalité du travail des subordonnés.

• Vis-à-vis de la *sécurité*, les managers de deuxième ligne sont, en première instance, placés en situation « d'évaluateurs ». Toutefois, en seconde analyse, ils peuvent aggraver ou atténuer significativement des dysfonctionnements « humains et organisationnels » selon que leurs décisions de management s'avèrent pertinentes ou erronées⁸.

Il nous apparaît comme une évidence, que ces paramètres caractéristiques des situations de travail des populations cibles une fois identifiés et reconnus, déterminent le contenu des formations FH, plus que ne le ferait la prise en compte du niveau d'instruction ou de qualification des stagiaires.

A3. Les finalités des formations FH

On constatera, à cet égard, que la structure et le contenu des diverses formations (cf. annexe) se démarquent les uns des autres, afin de répondre aux spécificités d'une part des populations visées et d'autre part des objectifs visés.

En effet, ces trois formations constituant une initiation aux Facteurs Humains, qui partagent un corpus commun de connaissances et de concepts, ne poursuivent pas pour autant les mêmes finalités :

- La formation dispensée à l'embauche au PNC a pour objectif d'éclairer les personnes ayant choisi le métier de navigant sur leur contribution à la sécurité des passagers. En situation de recyclage, ou après un arrêt prolongé (congé maternité), la formation participe d'un processus de réassurance. Elle repositionne les personnes dans un corps de professionnels dûment sélectionnés à l'embauche. Pour l'essentiel, elle est axée sur la *dimension individuelle* de l'homme (et de la femme) au travail. C'est à l'individu de prendre sur soi, d'intégrer les limites du fonctionnement humain, en gérant son stress, sa fatigue, son alimentation, son sommeil, ses peurs, et son relationnel avec les membres d'une équipe

⁸ Dans le champ des FH, une contribution négative des managers à la sécurité peut résulter de l'application de sanctions injustes, d'un manque de légitimation des décisions, de défauts de mises en circulation d'informations, d'attitudes laxistes ou autoritaires, d'une incapacité à prendre des décisions, etc.

éphémère.

- La formation dispensée aux Coordos et aux Polys s'inscrit dans une démarche qualité dont la finalité est de réduire les dommages-avions et les incidents de chargement. Son premier enjeu est de déculpabiliser les agents vis-à-vis de l'erreur et de les inciter à contribuer activement au retour d'expérience. Dispensée à une population jeune et hétérogène, sans culture préalable du métier aéronautique, d'autant plus en perte de repères que les équipes constituées ont été supprimées⁹, la véritable ambition de cette formation est de restaurer les conditions d'un fonctionnement à la fois collectif *et* professionnel. Dans ce dessein, la « mise en mots » des situations de travail permet d'élaborer des critères professionnels partagés, et ce faisant, de renoncer à des modes de fonctionnements parfois « claniques » qui font écran à la transparence, au souci du travail bien fait et à la reconnaissance par les pairs. En cela, l'épicentre de la formation réside dans la *dimension collective* du FH.
- La formation dispensée aux MDL a pour objectif de leur donner envie de faire appel à des compétences FH, en s'appuyant en l'occurrence sur leur réseau de spécialistes internes. Cette formation permet de fournir aux cadres des repères pour l'interprétation des comportements humains auxquels ils sont confrontés, en s'affranchissant d'explications psychologisantes, et en réintroduisant au sein de la réflexion le travail, en tant qu'objet sur lequel il est possible d'avoir prise pour opérer des changements. Dans cette perspective, l'accent est mis sur la *dimension organisationnelle*.

L'exigence de différenciation des contenus et des objectifs poursuivis par ces formations FH répond ainsi aux différentiels des situations de travail.

Néanmoins, quelle que soit la formation considérée, il importe que les trois principales dimensions du FH — individuelle, collective, organisationnelle — soient abordées, même si l'une ou l'autre prédomine, en fonction des objectifs poursuivis par la formation. Sans le souci d'intégrer les trois, le déséquilibre qui s'ensuit obère la portée pédagogique de la formation.

Ainsi, on conçoit aisément, étant donnée la spécificité des situations de travail des personnels navigants, que la formation PNC mette préférentiellement l'accent sur l'individu. Mais, en omettant d'aborder la dimension collective, elle se prive de thèmes intéressant la santé et la sécurité. Citons, pour exemples, le partage des « trucs » entre stewards et hôtesses en matière d'organisation personnelle (domestique, alimentaire, gestion du sommeil, gestion du stress) ou les règles d'attribution des postes dans l'avion, des tours de gardes et des repos, afin de gérer au mieux la fatigue des uns ou des autres en fonction de leur état physique réel. Ou

⁹ En rapport avec le doublement de l'effectif piste en quatre ans lié au développement du Hub de Charles de Gaulle.

encore, à la frontière entre vie privée et professionnelle, la mutualisation d'expériences relatives aux attraits touristiques des escales longs courriers, et plus particulièrement les enseignements¹⁰ qu'en tirent les « anciens » sur les répercussions à long terme pour la santé.

En restant calée sur la dimension individuelle, toute formation court le risque d'insister plus que nécessaires sur les erreurs et les fautes individuelles, et de renvoyer chacun dos-à-dos quant à la gestion des contraintes propres aux situations professionnelles.

Le fait d'aborder la dimension collective du travail permet d'ouvrir le débat sur les questions d'organisation du travail, de régulations et d'équité quant la charge de travail, et d'élaborer des critères de démarcation entre les manières de faire professionnelles et celles qui ne le sont pas.

Dans la mesure où les deux premières dimensions sont assimilées par les stagiaires, l'approche FH de la dimension organisationnelle permet d'ouvrir le questionnement vers la conception des outils et des infrastructures de travail, de réfléchir à la fiabilité organisationnelle, d'appréhender les processus de prise de décision. En définitive, cela permet à chaque stagiaire de se situer dans l'organisation, de dépasser le découragement imputable —comme une évidence trompeuse— à la hiérarchie et de prendre la mesure de sa contribution possible pour améliorer l'organisation.

A4. Les conditions pédagogiques de réussite

Le respect de quelques préceptes s'avère nécessaire pour que ces formations FH soient profitables aux stagiaires :

- L'apport de connaissances théorique ne doit pas excéder la moitié du temps de formation. L'autre moitié est en effet consacrée à des débats (dûment encadrés), des exercices ou des études de cas.
- Il est fait grand cas des témoignages rapportés par les stagiaires, qui sont exploités au fil de l'eau et rapportés aux divers modules théoriques, ainsi que des échanges de points de vue contradictoires ; ces derniers ayant souvent une plus grande portée pédagogique que la seule parole des formateurs.
- Une co-animation par deux formateurs est indispensable pour être en mesure de construire « en temps réel » la formation sans perdre le fil directeur des objectifs. Les animateurs vont alterner leurs rôles : apports de connaissances dosés en fonction des besoins, écoute active et relance des stagiaires, contrôle du temps...
- Parmi les stagiaires, la diversité des métiers, des statuts hiérarchiques, des qualifications, et d'origines professionnelles est indispensable. En favorisant la découverte du métier d'autrui et la prise en compte des contraintes et difficultés qui s'y appliquent, il est possible de bâtir une

¹⁰ Le., visiter pour profiter des attraits de l'escale ou se reposer pour être en forme sur le prochain vol.

grille de lecture valable pour toutes les situations de travail (y compris le travail de la hiérarchie). Accessoirement, cette diversité de profils permet de contourner des stratégies défensives de métier ou des réflexes corporatistes. Par contre, il faut veiller à ce que la session ne comporte pas de personnes entretenant un lien de subordination directe.

Ces formations, dont le déroulement pourrait apparaître aux yeux d'un observateur non averti, comme peu structurées, nécessitent en réalité une forte préparation théorique et une grande capacité d'improvisation, pour qu'à l'issue les stagiaires repartent avec des concepts FH indexés à leur expérience propre et une juste compréhension de ce qui, dans le cadre professionnel, se joue en rapport avec la sécurité et la santé.

Toute formation FH réussie constitue un espace de parole où doivent s'exprimer les difficultés, problèmes, solutions et compromis de chacun, *tant que ces éléments présentent un caractère professionnel.*

Dans ces formations, les participants se distribuent selon plusieurs profils spontanés : ceux qui s'interrogent sur eux-mêmes, ceux qui interrogent le travail et les situations auxquelles ils se confrontent, ceux qui interrogent (voire interpellent) l'organisation. La mixité de ces profils (que l'on retrouve dans des proportions variables à chaque session) permet de couvrir la majeure partie des dimensions qui intéressent les Facteurs Humains.

L'idée n'est pas de vider son sac ou de s'exposer à une thérapie sauvage de groupe, mais d'appréhender et de partager des situations concrètes, vécues, documentées ; ceci afin d'amorcer « ici et maintenant » une authentique réflexion individuelle et collective sur les améliorations et les marges de manœuvre possibles.

Cependant, l'animation de ces formations n'est pas exempte de difficultés, dont certaines récurrentes, comme :

- Le risque de dérapage des débats hors du champ professionnel. La liberté d'expression offerte dans l'espace de formation ne justifie ni les débats d'opinions ni l'individualisation des questions¹¹. Aussi le formateur doit-il en permanence 1) recentrer sur le travail tel qu'il se pratique en réalité 2) descendre à un niveau descriptif suffisamment détaillé pour qu'il soit possible d'agir concrètement sur le réel et 3) gérer et contenir la « frustration » des stagiaires à ne pouvoir débattre autant qu'ils le souhaiteraient,
- L'arbitrage dans le choix des modules et la gestion du temps, en raison de la densité du programme,
- Des processus de blocage. Par exemple, dans la formation MDL, même si par définition les chefs de services présents n'ont pas de liens de

¹¹ Nous entendons par là, le fait de ramener toute question qui se pose dans le champ professionnel à une question de personne ou de psychologie (statut, personnalité, caractère, position sociale, origine, etc).

subordination, il n'en demeure pas moins qu'entre eux s'exerce une forte compétition. Il leur est alors difficile de s'exprimer directement sur ce qu'ils font dans leur poste, sur la manière qu'ils ont de le faire, sans s'exposer à une forme de jugement des pairs. Pour cette raison, une étude de cas permet de contourner la difficulté, en leur offrant une possibilité de projection dans une situation qui, n'étant pas la leur, s'en rapproche néanmoins,

- La co-animation par des formateurs internes en position de pairs des stagiaires. Par exemple, les formateurs dispensant des formations FH au PNC, sont eux-mêmes PNC, ce qui indéniablement apporte du crédit aux yeux des stagiaires. Mais, on observe, paradoxalement, que leur connaissance du métier obère leur capacité à faire parler du travail tel qu'il est en réalité. Ainsi, l'accent est parfois mis avec trop d'insistance sur les traits distinctifs du métier, comme la solitude, d'où il découle qu'on doit prendre sur soi pour rester « au top ». Ou encore, c'est une forme de travail idéalisée qui est manipulée durant la session, à savoir le travail tel qu'il se laisse appréhender au travers des seules procédures...

B. ÉCUEILS ET ENJEUX DES FORMATIONS FACTEURS HUMAINS

B1. Les écueils inhérents au contexte organisationnel

Les formations FH s'inscrivent plus largement dans une politique FH de l'entreprise, politique généralement volontariste propre aux organisations à haute fiabilité (OHF), qui mobilise les hauts dirigeants (charte interne, médiatisation des discours...), et qui produit un certain nombre de signes en prise avec la culture interne.

Parmi les signes forts, on peut citer, d'une part, l'existence ou l'absence d'un réseau de spécialistes FH¹² en support du management, et d'autre part, la dissociation ou non du « courant FH » avec le « courant Qualité ».

En fonction de sa perception plus ou moins aigüe de l'intérêt¹³ des FH et des dispositions organisationnelles adoptées, l'entreprise va se confronter à un certain nombre d'écueils, découlant des aspects suivants :

L'obtention d'une masse critique

Tant que l'effectif des personnes formées ou sensibilisées au FH n'atteint pas une certaine masse critique, les « sympathisants » du FH sont dilués et font parfois figure d'extra-terrestres en regard de la culture dominante.

¹² Assez souvent issus des sciences humaines (mais pas nécessairement), leur mission FH s'exerce à plein temps, et ils sont répartis au niveau national et local quand l'entreprise comporte plusieurs établissements.

¹³ On observe parfois un phénomène de mode, la démarche FH venant redorer le blason ou cacher la misère d'un management en péril...

C'est notamment le cas, lorsque « la base » est formée avant l'encadrement, et que ce dernier se méprend sur le contenu des formations. L'encadrement « mal synchronisé » risque alors de végéter dans des interprétations purement comportementalistes des événements FH sur lesquels il doit se prononcer. Il peut même s'avérer, comme nous l'avons constaté maintes fois, l'auteur d'un certain nombre de discours voire de décisions contre-productives vis-à-vis de la politique FH.

Les contrecoups de la standardisation des formations

Les grandes organisations, sous la pression d'impératifs réglementaires nécessitant de qualifier un effectif important de personnes dont les actions s'avèrent sensibles pour la sécurité (parfois plusieurs milliers de personnes à former), doivent mettre en place des modalités de la démultiplication des formations FH.

Cette exigence se traduit par la tentation de généraliser un contenu standard des formations FH. Nous avons largement argumenté l'intérêt de concevoir des formations permettant d'articuler l'apport de connaissances avec le travail et les missions exercées au quotidien. Mais la standardisation a pour effet de réduire le contenu des formations au plus petit commun dénominateur, en l'occurrence, une centration des problématiques FH sur la dimension individuelle. Avec comme corollaire, que la dimension collective et la dimension organisationnelle sont largement escamotées, à défaut d'être développées en adéquation avec les situations de travail des stagiaires.

La confusion avec la démarche Qualité

Les services et acteurs de la Qualité sont souvent impliqués dans le pilotage des démarches FH. Ceci se justifie dans la mesure où la Qualité partage avec les FH un objectif commun lié à la sécurité. Ceci étant, il apparaît souvent que l'emprise de la Qualité sur le FH découle de ce que celle-ci dispose déjà d'un dispositif de remontée d'information — *un outil* — destiné à collecter les écarts au référentiel et les anomalies Qualités.

On aboutit parfois à une confusion entre les dispositifs en présence, au point que les acteurs sur le terrain, au moment de rendre compte des difficultés ou des bonnes pratiques en remplissant une fiche ad hoc, s'interrogent sur ce qui relève de la « technique » et ce qui relève « du FH ». Les erreurs d'aiguillage qui en découlent augmentent le bruit de fond, alors que cette tâche de tri devrait incomber à un échelon supérieur, où les informations remontées méritent d'être recoupées et interprétées,.

On ne s'étendra pas sur la fascination que suscitent, dans les grandes organisations, les « outils » et le constat, amer, qu'ils font souvent écran (de fumée) à certaines formes d'appauvrissement de la pensée. Mais force est de constater que les acteurs de la Qualité sont plutôt versés dans le dénombrement de ce qui est aisément quantifiable et n'ont guère d'appétence pour l'interprétation des « choses molles », par ailleurs difficiles à retranscrire en cochant des cases des fiches d'anomalies.

Il s'ensuit que la notion de retour d'expérience est souvent confondue avec l'outil « base de données ». Or, le plus bel outil de collecte statistique ne saurait suppléer une remontée d'informations qualitatives circulant via un réseau humain, qu'il s'agisse de la ligne managériale ou des correspondants FH ! Enfin, ce qui concerne le retour d'informations vers le terrain, les services Qualité sont souvent plus prolixes à mettre en exergue les résultats (par exemple, la diminution des incidents) qu'à accuser réception des problèmes soulevés et des solutions proposées, ou qu'à explorer le registre des causes organisationnelles. Ce faisant, le canal de la Qualité n'est que très faiblement dispensateur de reconnaissance vis-à-vis des acteurs qui contribuent aux REX...

En définitive, la tendance à la standardisation et la « confiscation relative » des FH par la Qualité, se conjuguent pour aboutir à une réduction des problématiques FH et faire en sorte que les formations se limitent à un apport de connaissances axées sur le fonctionnement de l'homme considéré individuellement, et majoritairement sous l'angle de sa contribution négative : l'erreur humaine.

Les dimensions collectives et organisationnelles sont gommées, précisément là où se situent les plus grandes marges de manœuvre en matière d'amélioration. En effet, on change plus difficilement les hommes que le fonctionnement des équipes, l'organisation du travail, la conception des installations et les décisions managériales!

B2. L'enjeu des formations FH en fait un véritable acte de management

Comparées à d'autres formations, on l'aura compris, les formations FH s'avèrent sensibles en ce sens qu'elles correspondent à une prise de risques, tant pour les individus qui y participent que pour l'organisation qui s'en réclame.

Pour l'individu, cette prise de risques est à double détente. Elle découle, en premier lieu, du « parler vrai » que chaque participant pratique sous le regard des pairs, révélant ses pratiques, ses difficultés quotidiennes dans le travail, sa propre faillibilité, les compromis entre objectifs difficilement compatibles (sécurité et ponctualité et économie), des transgressions vis-à-vis de règles inadaptées... autant de dévoilements successif qui l'exposent au jugement (si ce n'est à la sanction). Dans un second temps, pour le stagiaire qui à l'issue d'une formation reprend sa place dans son équipe habituelle, le risque réside dans une forme d'isolement culturel, étant donné que les repères ont été décalés, que signaler les erreurs et les dysfonctionnements pour les analyser et suggérer des améliorations s'avère désormais une composante du professionnalisme... bref que les façons de s'adresser aux autres ont changé.

Pour l'organisation, la prise de risque résulte de l'obligation cruciale de tenir ses promesses. Dès lors que les individus acceptent de modifier leur vision du travail, d'enrichir les stéréotypes explicatifs auxquels ils se raccrochaient, puis d'effectuer

quelques premiers pas prometteurs vers la transparence, ceci dans la perspective d'un retour d'expérience partagé (REX), ils en attendent en retour :

- a minima de ne pas être sanctionnés pour les erreurs révélées,
- que la mise en exergue des problèmes et leurs suggestions d'amélioration soient suivies d'effets, c'est-à-dire de transformations concrètes au niveau des situations de travail. Celles-ci portent sur l'amélioration d'outils de travail, la valorisation de bonnes pratiques, et sur des changements organisationnels, mais ne sauraient se suffire de déclarations d'intention ou de communication symbolique.

Concrètement, cela signifie pour l'encadrement de proximité l'obligation, d'une part, de ne plus juger des dysfonctionnements et des écarts sans au préalable s'être informé des circonstances et d'en avoir recherché les raisons, et d'autre part, de donner suite aux problèmes qui lui sont remontés. Ceci correspond à un surcroît de charge de travail, ainsi qu'un engagement supplémentaire de moyens.

Une difficulté à laquelle sont confrontées les grandes organisations, réside dans l'évaluation a priori du volume de déclarations de dysfonctionnements et de fiches d'anomalies qui seront remplies par les personnes nouvellement persuadées de contribuer au dispositif de remontée d'informations, dans le cadre du REX. Tout dépend de la culture interne de l'entreprise quand il s'agit « de tordre le cou » aux problèmes, en les résolvant ou en les évacuant.

Pour l'organisation, le silence et l'inaction à l'égard des acteurs de la base constituent un risque fatal : celui d'un discrédit sans appel, après avoir annoncé avec fracas une politique FH, édité une charte interne, mis en place des formations, mobilisé des cadres de direction lors de l'ouverture ou de la clôture des stages, instauré un système de retour d'expérience et appelé de ses vœux un changement de culture interne.

On comprend ainsi, que loin de se limiter à une acquisition de connaissances ou de compétences, les formations FH constituent, en tant que telles, un véritable acte de management, au travers duquel l'individu et l'organisation se confrontent et prennent la peine de resituer leurs attentes et contributions respectives. Cet acte de management appelle en retour un jugement sur l'authenticité de la démarche Facteurs Humains et conditionne durablement la confiance qui fonde le contrat moral entre l'individu et l'organisation...

Aperçu du contenu des formations.

La formation FH dispensée aux PNC est structurée selon certains modules. Voici, pour chacun d'eux rapidement retracé sur quoi l'accent est plus particulièrement mis :

- (1) Le système aéronautique. Les contraintes opérationnelles sont rappelées, puis certains aspects physiologiques sont soulignés (sommeil et cycles nyctéméraux ; alimentation, hypoglycémie et hydratation).
- (2) Le travail en équipe. Il y est question de l'évolution des populations liées à la croissance de la compagnie, puis des facteurs de synergie.
- (3) La communication. Les principes d'une bonne communication opérationnelle sont rappelés : prise en compte du contexte, risque d'interruption des tâches, hiérarchisation, reformulation, ainsi que les distorsions possibles (au travers d'un jeu).
- (4) Les erreurs et les violations. L'accent est principalement mis sur le fonctionnement mnésique et les schémas mentaux. Quelques exemples permettent de partager des erreurs répandues (correspondant essentiellement à des erreurs de capture de l'attention, d'intrusion d'une forte habitude).
- (5) La prise de décision dans l'avion. Le processus de décision y est retracé en évoquant certains biais (de fréquence, de confirmation, de conformité au groupe).
- (6) Le stress. On y distingue facteurs de stress et réponses au stress. Une liste d'événements de la vie courante, considérés comme facteurs de stress est présentée dans la perspective d'une évaluation sommative de son niveau de stress personnel.
- (7) Une étude de cas (accident d'avion) permet de se remémorer les principaux concepts présentés durant la formation.

La formation FH dispensée aux métiers de la piste et du trafic est également structurée selon les modules suivants :

- (1) Le périmètre des questions FH. Il s'agit de confronter la vision que les stagiaires ont du FH et la manière dont le FH est appréhendé par l'organisation, en mettant en exergue le recouvrement entre vie professionnelle et vie privée, ainsi qu'en distinguant ce qui relève de l'individu, de l'organisation du travail et de la politique de l'entreprise, voire des déterminants socio-économiques.
- (2) La description d'une situation de travail. Les déterminants du travail sont passés en revue : l'environnement, l'organisation des tâches, les outils et procédures, les résultats de travail, les caractéristiques humaines, avec comme objectif de faire émerger une représentation commune et partagée des facteurs qui sont pré-requis pour pouvoir porter une appréciation sur les agissements de l'homme dans le cadre du travail.
- (3) Les dimensions du fonctionnement de l'homme en situation de travail. Ce

module traite des dimensions biologiques, cognitives, psychiques et sociales, moins pour mettre en évidence les capacités et limites inhérentes à l'homme, que pour montrer que ces dimensions sont indissociables et toujours mobilisées lors du travail, qu'on les prenne en compte ou non.

- (4) Le statut des prescriptions, des écarts et des transgressions. Après avoir présenté les raisons qui conduisent à un écart irréductible entre le prescrit et le réel, sont débattues les distinctions entre erreurs, transgression, violations routinières, fautes, dans le double objectif de resituer les enjeux des prescriptions et d'amorcer une première construction collective de critères qui fondent le professionnalisme.
- (5) Les mécanismes d'erreurs et de récupérations. Les notions d'erreurs actives ou latentes, de barrière de défenses sont présentées, ainsi que les divers mécanismes d'erreurs en lien avec les niveaux de cognition. Il s'agit d'une part, de déculpabiliser les stagiaires vis-à-vis de l'erreur et de les amener à identifier et partager tant les situations propices aux erreurs que les parades collectives en matière d'anticipation et de récupération.
- (6) Le collectif de métier, facteur d'efficacité. Ce module a pour finalité de faire prendre conscience des conditions d'appartenance à un collectif de métier. On y aborde les questions de reconnaissance, de différences entre groupe et collectif, de responsabilité, etc...
- (7) Les enjeux FH pour une organisation apprenante. Ce dernier module a pour finalité de resituer la formation et le travail au quotidien dans le cadre de la stratégie de la compagnie. On y présente le dispositif de retour d'expérience.

La formation dispensée aux MDL est répartie en deux journées séparées de plusieurs semaines.

La première journée est structurée :

- (1). Le matin par un apport de connaissances d'une part, quant aux caractéristiques biologiques, cognitives, psychiques et sociales de l'homme qui régissent ses limites et ses potentialités, et d'autre part, sur les méthodes d'analyse de situations de travail. Il s'agit de faire prendre conscience aux managers qu'il existe un corpus de connaissances sur le fonctionnement de l'homme au travail, pour qu'ils dépassent le seul bon sens à partir duquel habituellement ils analysent et cherchent à modifier les « comportements » des personnes et équipes qu'ils managent.
- (2). L'après-midi par une étude de cas. Il s'agit, à partir d'une situation de transgression d'une procédure, mettant en jeu la sécurité et mise en évidence par l'audit qualité, d'aboutir à une prise de décision argumentée quant à une éventuelle sanction de l'opérateur pris en « flagrant délit ». Les stagiaires sont répartis en deux groupes. Le premier groupe exploite les témoignages d'un certain nombre d'acteurs impliqués dans l'histoire pour fonder sa décision. Le second, dispose en sus, d'éléments d'information complémentaire sur le contexte organisationnel ainsi que de la vision d'un correspondant FH. L'étude de cas a pour vocation d'illustrer

l'intérêt de la prise en compte d'éléments FH dans l'analyse de risque quant aux conséquences de la décision managériale.

La seconde journée

- (3). La matinée est consacrée à une analyse réflexive de la place du travail des cadres et de l'encadrement de proximité dans les organisations : quels sont les mécanismes de régulation, de négociation et de décision qu'ils mettent en œuvre. Il s'agit de leur faire découvrir en quoi ce qu'ils font constitue en soi un travail, tant en termes de coût personnel, et qu'au plan des finalités, pour ce qui concerne la mise en cohérence des informations montantes et descendantes et la construction du sens pour le collectif.
 - (4). L'après-midi met l'accent sur les dimensions culturelles qui prévalent dans l'organisation qui est la leur, en explorant la question des genres et des styles professionnels. Elle se conclut sur les pistes d'action immédiates en rapport avec les problématiques « terrain » auxquelles les managers sont confrontés, en insistant sur l'articulation entre le management et les acteurs FH disponibles dans l'organisation (correspondants, consultants internes...).
-