



Facteur humain et le management cognitif

par Thierry Gervais *

Le 27 mars 1977, à Tenerife, une collision au sol embrasait deux Boeing 747 provoquant la mort de 583 personnes : l'un des avions décollait alors que l'autre venait d'atterrir sur la même piste. Parce que les deux compagnies concernées (KLM et Pan Am) étaient réputées pour la qualité technique de leurs appareils et de leur pilotes, pour l'efficacité de leur organisation, et leur rigueur dans l'application des réglementations, la communauté de l'aviation civile se rendit vite à l'évidence suivante : cette « erreur humaine » ne pouvait s'expliquer que parce qu'une dimension non technique mais fondamentale des opérations aériennes avait été ignorée. Une remise en cause profonde du management opérationnel et stratégique dans l'industrie du transport aérien venait de débiter autour du concept de « facteur humain ».

Au-delà de son impact dans l'univers du transport aérien, cette remise en cause se révèle riche d'enseignement pour toutes les activités humaines

Le facteur humain

Le terme laisse supposer qu'on envisage l'homme comme l'un des facteurs essentiels de la production d'un bien au sens économique. En pratique, il faut entendre par « facteur humain » le comportement et les conduites adoptés concrètement par les personnes en situation réelle de travail :

- Les comportements sont constitués d'opérations réalisées par une personne dans ou sur son environnement. Ils sont directement observables par un tiers.

- Les conduites incluent le vécu interne (donc subjectif) qui reste inobservable directement par un tiers. Elles pilotent le comportement.

Les approches comportementales du facteur humain sont d'abord centrées sur les processus de travail externes. C'est le cas des démarches qualité (cartographie des processus) et du re-engineering en organisation. Appuyées sur un schéma stimulus-réponse dans lequel l'individu est considéré comme une « boîte noire », ces approches n'envisagent pas son fonctionnement interne. L'environnement est alors le déterminant majeur de la réponse de « l'opérateur » humain, considéré comme un exécutant, dont la performance est jugée par rapport à une tâche prescrite, dans la droite ligne du modèle Taylorien.

L'approche cognitive intègre les processus mentaux dans le facteur humain. Elle postule que le vécu interne des personnes oriente leur comportement, en définissant une conduite concrète dont les déterminants ne se situent pas exclusivement dans l'environnement, mais sont également liés à des représentations mentales individuelles. Celles-ci peuvent être partagées partiellement ou totalement par autrui, constituant des représentations collectives, qui peuvent s'intégrer dans une culture organisationnelle spécifique.

Impact sur le management

La façon dont nous abordons le facteur humain influence le management de l'organisation. De ce point de vue, trois conceptions méritent d'être distinguées :

L'opérateur faillible

Dans cette conception, les processus de travail et leur qualité sont mis en avant. L'homme est perçu comme un élément du système trop peu fiable pour garantir un niveau de performance constant. La situation de travail est réputée totalement caractérisée par les processus de l'œuvre, les moyens, le contexte. La bonne performance de l'homme procède d'une bonne prescription procédurale et d'une bonne discipline d'exécution. La défaillance provient de la négligence ou de l'incompétence de l'opérateur, ou d'un vice de conception affectant un dispositif.

Le management passe alors par la recherche de la cause et des moyens de contrôle des défaillances humaines. Il se fonde sur un modèle de la performance attendue, et de l'action des facteurs externes (physiques) ou internes (cognitifs) qui l'influencent. Cette conception postule l'existence d'une rationalité objective absolue du comportement. La croyance et le désir sont éliminés des influences reconnues.

La ressource humaine

Cette conception est centrée sur les processus cognitifs en rapport avec les relations interhumaines dans un environnement social donné, qui n'est jamais complètement descriptible. La motivation, l'initiative, fondent une conduite subjective liée au vécu, qui peut être irrationnelle.

Le management vise ici la mobilisation, le développement et la gestion de l'homme comme une ressource d'un système social. On juge du caractère désirable ou indésirable du comportement par rapport aux objectifs associés à une situation de travail donnée. Ceci est appuyé sur un modèle des résultats attendus et de la compétence pour les atteindre. Cette conception tend à exclure les éléments concrets de l'environnement de travail au profit du subjectif et de l'affectif.

L'acteur du système sociotechnique

Cette conception postule que les comportements des acteurs de l'organisation sont déterminés par sa structure, ses procédures, sa culture. Les représentations mentales collectives partagées, les traitements cognitifs qui en sont fait, gouvernent les processus de travail.

Le management repose ici sur une gouvernance orientée selon les valeurs fondatrices d'une identité commune à tous les acteurs. Il est appuyé sur un modèle de la participation des acteurs à la décision d'action. Cette conception tend à tout expliquer par l'influence de la culture professionnelle, et à gommer l'impact des conduites individuelles.

Notre approche : le management cognitif

Le facteur humain peut être piloté à l'aide d'un dispositif au cours duquel on trouve un modèle de l'interaction entre l'homme et son environnement de travail. Il faut cependant prendre garde à ce que ce dispositif ne soit pas biaisé par des pré-supposés arbitraires sur le fonctionnement de l'homme.

Innovence développe une approche du pilotage du facteur humain qui articule : l'analyse prospective des pré-requis cognitifs des situations de travail et l'action d'adaptation continue des compétences qu'elle appelle. Elle se concrétise par une anticipation permanente des défaillances humaines conjuguée avec la valorisation des conduites individuelles. Elle entretient une dynamique permanente des représentations collectives de l'organisation.

Cette approche proactive a une convergence naturelle avec les concepts d'apprentissage organisationnel et d'organisation apprenante. Elle préside aux choix stratégiques de l'organisation. Elle fonde le concept de management cognitif.

Ceci est le premier de trois volets consacrés à l'approche du pilotage du facteur humain développée par Innovence.

(*) Thierry Gervais est médecin, diplômé en psychologie cognitive, consultant en management chez Innovence.

Actuellement chez Innovence : Beaucoup d'interventions relatives aux entretiens annuels d'évaluation qui retrouvent une place quelque peu réduite ces dernières années.
ET BONNE ANNEE 2005 à TOUTES et à TOUS !