

# TRIBUNES DE LA SÉCURITÉ INDUSTRIELLE

2017, n°01

Un article proposé par René Amalberti,  
directeur de la Foncsi

## Les FHO dans l'entreprise : trois rails éclatés ?

Dans le cadre de l'analyse stratégique sur les « Méthodes, outils et approches pratiques des FHO mises en œuvre dans l'industrie » lancée par la Foncsi début 2017, René Amalberti, directeur de la Fondation, nous propose une *Tribune* visant à montrer que les FHO se déclinent dans de multiples approches et directions (RH, HSE et produit) au sein de l'entreprise. Démarche globale des FHO *versus* organisation éclatée... le débat est lancé.

En sens commun, on lirait volontiers le mot « facteurs humains » avec des yeux compatissants et sympathiques de congénères humains, en écho à d'autres expressions ou mots cousins que sont « humain », « solidarité humaine », « imperfection et intelligence humaine », « *errare humanum est* », mais aussi « humanités », « humanisme » et « souffrances humaines au travail ».

### « L'industrie est pragmatique et raisonne facteurs humains [...], d'abord pour son bénéfice et accessoirement pour celui de ses employés »

L'industrie y lit depuis l'origine plus de pragmatisme : un mélange de problèmes redoutés – tant l'homme et ses comportements échappent à la rationalité des machines – et de mal nécessaire à gérer avec une attention particulière – tant l'homme dans ses différents emplois est encore pour longtemps indispensable à la réussite industrielle –.

Dans ce contexte, l'industrie est pragmatique et raisonne facteurs humains depuis plus de 100 ans, d'abord pour son bénéfice et accessoirement pour celui de ses employés, dans une logique « *win-win* ».

#### Rien de nouveau... depuis presque un siècle

Un peu d'histoire replace facilement les révolutions successives de la pensée industrielle sur le facteur humain, tout en montrant la constance du pragmatisme et le fait que rien n'est bien nouveau à l'horizon.

Le premier ancrage remonte indiscutablement au début du 20<sup>e</sup> siècle ; Taylor fut sûrement le premier spécialiste en facteurs humains de l'industrie. Dans un monde sans considération pour la pénibilité, Taylor révolutionna la pensée courante en proposant le premier « *win-win* » facteurs humains de l'ère industrielle : étudier la fatigue corporelle associée au geste physique, faire apprendre le geste épargnant la fatigue, organiser le travail pour permettre ce geste. À la clé, une productivité augmentée avec moins de blessures et de fatigue. C'est l'ancêtre de la vision HSE.

POUR RÉAGIR à cette *Tribune*  
de la sécurité industrielle,  
rendez-vous sur  
[www.foncsi.org](http://www.foncsi.org)

Foncsi

Fondation pour une culture de  
sécurité industrielle  
[tribunes@foncsi.org](mailto:tribunes@foncsi.org)

Le second fait marquant date des années 1915-1920, avec la naissance de la sélection et de la formation. Inspirées du relent douteux aux USA de l'eugénisme sur les différences raciales, ces méthodes, tout d'abord simplistes, qui étaient utilisées pour la formation de masse des militaires, étaient centrées sur les habiletés manuelles de l'immigration choisie. Puis, la sélection et la formation se sont sophistiquées, « scientifiées » et ont envahi toutes les sphères du facteur humain, particulièrement celles de la compétence professionnelle à partir des années 1950.

Le troisième fait marquant remonte à la fin des années 1930, avec Elton Mayo qui développa deux concepts majeurs en facteurs humains sur la productivité, qui viennent compléter les idées tayloriennes de l'époque :

- l'importance des conditions au poste de travail (lumière, accessibilité, outils, etc.) ;
- et l'importance de la motivation-reconnaissance à l'égard des employés (effet Hawthorne).

Le quatrième et dernier fait marquant prend date aux USA avec la construction d'avions de combat dans les années 1940, et renvoie à l'ergonomie du produit et à la prévention des erreurs humaines.

Avec ces quatre piliers – protection de l'ouvrier pour une optimisation de la production, compétences professionnelles et sélection, organisation sociale du travail, et ergonomie du produit – presque tout était déjà dit dans les années 1950 sur l'importance des facteurs humains pour la productivité industrielle.

Restait à rajouter pour l'industrie un cinquième pilier : celui, fort redouté et vécu comme bien moins rationnel, qui a trait à l'humeur et aux émotions des hommes, à la fragilité médicale et l'absentéisme associé, aux effets de groupe, à la dimension corporatiste des employés et aux luttes de pouvoirs.

**« Cette distribution du pouvoir a fragmenté, "balkanisé", les FHO dans différentes directions de l'entreprise, souvent en compétition d'objectifs et de ressources entre elles »**

### Des FHO balkanisés

Depuis les années 1950, les détails du contenu de chacun des cinq piliers ont beaucoup bougé sous l'effet des changements d'échelle et d'époque, des technologies : travail intellectuel

plus que physique, inadéquation progressive du modèle taylorien, révolution de l'informatique et de la conduite par artefact interposé des installations, exigences multipliées des tutelles, nouvelles organisations sociales des entreprises, internationalisation, sous-traitance, filiales, tailles et enjeux planétaires des industries et de leurs risques (nucléaire, chimie, transports).

Mais dans le fond, ces cinq piliers des facteurs humains n'ont pas bougé dans les dernières décades. Ce sont toujours les mêmes macro-contenus de ce que l'on appelle les facteurs humains et organisationnels (FHO).

Par contre, ce qui a considérablement bougé, c'est la distribution dans l'entreprise du pouvoir interne associé à ces cinq piliers des FHO, au fur et à mesure de la prise de conscience de l'importance du domaine. Cette distribution du pouvoir a fragmenté, « balkanisé », les FHO dans différentes directions de l'entreprise, souvent en compétition d'objectifs et de ressources entre elles :

- 1) à la RH, se sont associés la sélection, le recrutement du personnel, le climat social et la compétence ;
- 2) à la production, s'est associée l'optimisation qualité du produit et des services ;

**POUR RÉAGIR** à cette Tribune de la sécurité industrielle, rendez-vous sur [www.foncsi.org](http://www.foncsi.org)

**Foncsi**

Fondation pour une culture de sécurité industrielle  
[tribunes@foncsi.org](mailto:tribunes@foncsi.org)

3) aux HSE, la sécurité, les erreurs humaines, les accidents corporels et les accidents sur les installations.

Cette fragmentation des FHO en trois rails éclatés, trois directions – RH, HSE et produit – reflète l'importance du domaine, mais elle pointe aussi le deuil d'une unicité de vision systémique et de cohérence sur le domaine, le deuil d'une compétence unifiée, le deuil d'une organisation unique.

Or, dans un contexte où les restructurations industrielles sont de plus en plus fréquentes, l'enjeu pour les comités exécutifs est d'engager une démarche d'entreprise globale avec des valeurs FHO communes à toutes les composantes, ce qui nécessite de fait un retour à une unicité et une cohérence de vue des secteurs éclatés des FHO.

Cette réalité de terrain, où s'oppose fragmentation et valeurs corporate des FHO, est symptomatique des difficultés récurrente du domaine.

**« Ne cherchez pas dans les grandes entreprises un réseau de ressources FHO unique. Cherchez-en plusieurs. »**

**Quel impact sur l'organisation des FHO dans l'entreprise ?**

Ne cherchez pas dans les grandes entreprises un réseau de ressources FHO unique. Cherchez-en plusieurs. Et c'est déjà un point essentiel pour analyser correctement le domaine.

Les trois directions – RH, HSE et produit – ont en parallèle leur propres organisations et ressources dédiées aux FHO, avec des logiques de positionnement de ces ressources spécialisées qui peuvent être centralisées pour certaines (souvent pour la ligne RH), distribuées pour d'autres (souvent en HSE), sans aucune concertation inter-direction et en totale autonomie l'une de l'autre.

La fonction RH a besoin de correspondants qui peuvent définir, en lien avec les services, le besoin de recrutement et de formation. Dans la plupart des cas, ces représentants RH ne sont pas en position distribuée dans le réseau, mais restent attachés en central, avec un secteur de responsabilité. On remarque que, dans les très grandes entreprises, l'intégralité de la formation n'est pas laissée à la responsabilité de la RH ; il existe de fortes délégations, notamment pour ce qui relève de la technique et du HSE. Mais la cohérence générale reste sous la responsabilité RH, de même que l'inscription à la formation, le financement, et *in fine* l'utilisation de la formation pour la logique de carrière.

La fonction produit et production a en général une vision différente, avec des logiques d'équipes spécialisées servant un accompagnement distribué en conception, en suivi de vente et co-partenariat client (ergonomie participative).

La fonction HSE s'appuie le plus souvent sur une logique corporate centralisée, accompagnée par des relais sur les différents sites de production ou dans les filiales.

**« Les FHO peuvent en effet être définis comme l'analyse du travail pour un objectif de transformation, avec plus de confort, plus de sécurité, et plus d'efficacité »**

POUR RÉAGIR à cette Tribune de la sécurité industrielle, rendez-vous sur [www.foncsi.org](http://www.foncsi.org)

Foncsi

Fondation pour une culture de sécurité industrielle  
[tribunes@foncsi.org](mailto:tribunes@foncsi.org)



### L'éthique FHO en débat

Mais quelle que soit la direction – RH, HSE et produit –, la macro organisation distribuée ou centralisée ne suffit pas à résumer le débat sur le difficile positionnement des spécialistes FHO : relais de leur direction *versus* autonomie plus ou moins grande, questions d'éthique récurrentes notamment dans leurs logiques en sandwich entre défense des travailleurs et bénéfice pour la société.

Les FHO peuvent en effet être définis comme l'analyse du travail pour un objectif de transformation, avec plus de confort, plus de sécurité, et plus d'efficacité.

Mais au-delà de l'idée générale, le diable arrive vite dans les détails : qui sont les bénéficiaires de l'action FHO ? À qui profite l'analyse d'une situation pour l'améliorer et la transformer ? Aux commanditaires, souvent patrons d'entreprise, qui souhaitent imposer de nouvelles visions et transformer leurs postes de travail pour plus d'efficacité, de productivité et de sécurité ? Ou aux opérateurs observés, à qui le spécialiste FHO offrirait écoute et meilleures conditions de travail ?

« **Qui sont les bénéficiaires de l'action FHO ?  
À qui profite l'analyse d'une situation pour l'améliorer et la transformer ?** »

Le problème est d'autant plus éthique que le résultat des spécialistes FHO est souvent bâti sur la complicité, la confiance et l'observation des travailleurs d'aujourd'hui pour construire les situations de demain, où ces travailleurs seront exclus au profit de nouveaux profils, de nouvelles organisations et de nouveaux outils. Pouvons-nous accepter cet objectif ? Comment relire notre éthique ? Sage-ment Véronique de Keyser (2000) nous dit, « *On ne saurait trop insister sur la nécessité, pour un psychologue, de savoir à quoi va servir son analyse, et pour les travailleurs, de la contrôler... Dès qu'il met les pieds sur le terrain, il doit se poser la question de l'utilisation possible des résultats de son travail : il est inscrit dans un champ social dont il ne peut se détacher, auquel il ne peut se soustraire* ».

Quels hommes, quelles formations pour les FHO ?

« **Ils sont plutôt en place pour devenir des relais entre terrain et direction, et utiliser des méthodes typiquement FHO qu'ils sont souvent seuls à bien maîtriser** »

Quand on parle de ressources humaines dédiées aux FHO, il s'agit de personnels spécialisés FHO dans les trois besoins : RH, HSE et produit.

Ces spécialistes ne portent pas le même nom selon la direction pour laquelle ils ont été recrutés (spécialiste RH sectoriel, ergonomes et qualitatifs, spécialiste HSE) ; ils n'ont en général pas la même formation de base, et ne seront presque jamais en situation de permutation de poste en inter-directions. C'est sans doute un domaine dans lequel il y aurait à penser amélioration et coordination pour restituer une vision globale cohérente des FHO.

Malgré ce manque d'homogénéité, on note toutefois quelques points communs dans les logiques employées pour ces ressources spécialisées. Dans les trois lignes d'emploi – RH, HSE et produit – les experts FHO sont spécialisés et n'ont pas vocation, sauf exception, à diriger la ligne de la direction à laquelle ils appartiennent. Ils sont plutôt en place pour devenir des relais entre terrain et direction, avec toutes les réserves du débat éthique cité précédemment, et utiliser des méthodes typiquement FHO qu'ils sont souvent seuls à bien maîtriser. Une des

POUR RÉAGIR à cette Tribune  
de la sécurité industrielle,  
rendez-vous sur  
[www.foncsi.org](http://www.foncsi.org)

Foncsi

Fondation pour une culture de  
sécurité industrielle  
[tribunes@foncsi.org](mailto:tribunes@foncsi.org)

principales raisons de ce positionnement tient au côté « niche » de leurs diplômes qui restreint considérablement leurs évolutions de carrière.

#### Quelles leçons à ce stade ?

Nonobstant les bénéfices à géométrie variable observés dans les différentes organisations FHO dans l'entreprise, on retiendra l'importance de l'existence de ces trois organisations séparées – RH, HSE et produit – avec des questions sous-jacentes : laquelle est visée par une analyse donnée ? Est-il raisonnable de n'en viser qu'une pour un diagnostic d'efficacité, même local ? Quelles compétitions d'intérêt et lutte de pouvoir sur les FHO entre ces trois directions ? Quid de la cohérence globale et du frein potentiel joué par cet éclatement des FHO dans l'entreprise quand il s'agit de construire un projet FHO unique et corporate ?

#### POUR EN SAVOIR PLUS :

- DE KEYSER V., *Travail, qualifications, compétences. Débats, perspectives, pratiques sociales.*, ISERES - Institut syndical d'études et de recherches économiques et sociales, Rennes, 2000
- ROETHLISBERGER F.J. & DICKSON W.J., *Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western electric company, Hawthorne works, Chicago*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1939

#### René Amalberti

*Docteur en médecine et en psychologie cognitive, ancien professeur de médecine du Val-de-Grâce et titulaire de chaire, René Amalberti a été conseiller sécurité des soins de la Haute autorité de santé et responsable prévention des risques médicaux dans une assurance. Il est directeur de la Foncsi depuis juin 2012. Spécialiste international du risque industriel et médical, il a publié de nombreux livres et articles.*

[rene.amalberti@foncsi.org](mailto:rene.amalberti@foncsi.org)

*Les propos tenus ici n'engagent ni la Foncsi ni la ou les structures de rattachement de l'auteur, et sont sous la seule responsabilité de ce dernier.*

POUR RÉAGIR à cette Tribune  
de la sécurité industrielle,  
rendez-vous sur  
[www.foncsi.org](http://www.foncsi.org)

Foncsi  
Fondation pour une culture de  
sécurité industrielle  
[tribunes@foncsi.org](mailto:tribunes@foncsi.org)

