



**L'accréditation OLAS :
La preuve de la compétence**



OFFICE LUXEMBOURGEOIS
D'ACCREDITATION ET DE
SURVEILLANCE



Les causes humaines et organisationnelles des écarts d'audit : pistes de réflexion

Journée de la Communauté de l'Accréditation
3 octobre 2025

Olivier WAGNER

Welcome · Bienvenue · Willkommen

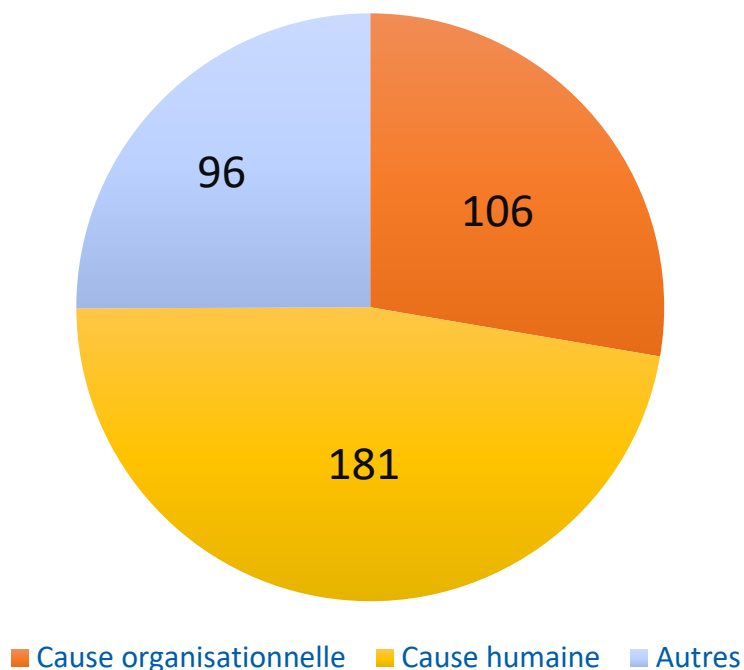
ILNAS

SOMMAIRE:

- 1) Le contexte
- 2) Quelques exercices
- 3) Un peu de théorie
- 4) Approfondissement des causes
- 5) Pistes de réflexion
- 6) Nos limites

Bilan 2024 des audits (toutes normes d'accréditation confondues):

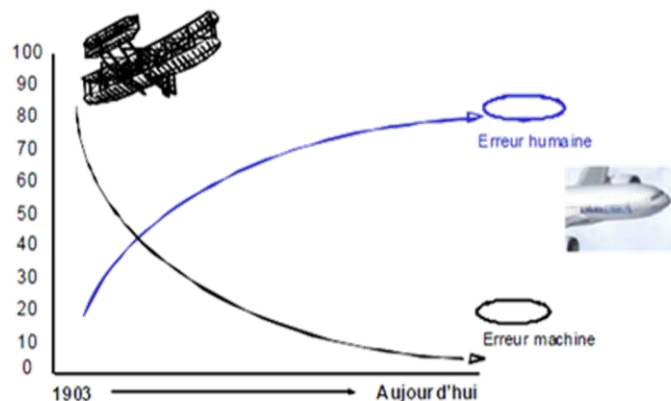
383 écarts ont été comptabilisés. 106 trouvent au moins une de leur cause racine dans une défaillance organisationnelle et 181 dans une erreur humaine.



Les causes organisationnelles ou humaines des écarts d'audit sont présentes dans les $\frac{3}{4}$ des écarts.



Une évolution de la pensée – l'exemple du trafic aérien:



-1960: Etude des facteurs techniques

-1990: Prise en compte des facteurs humains

-2000: Prise en compte des facteurs organisationnels



Quelques illustrations:



Est-elle grise et verte ou blanche et rose?

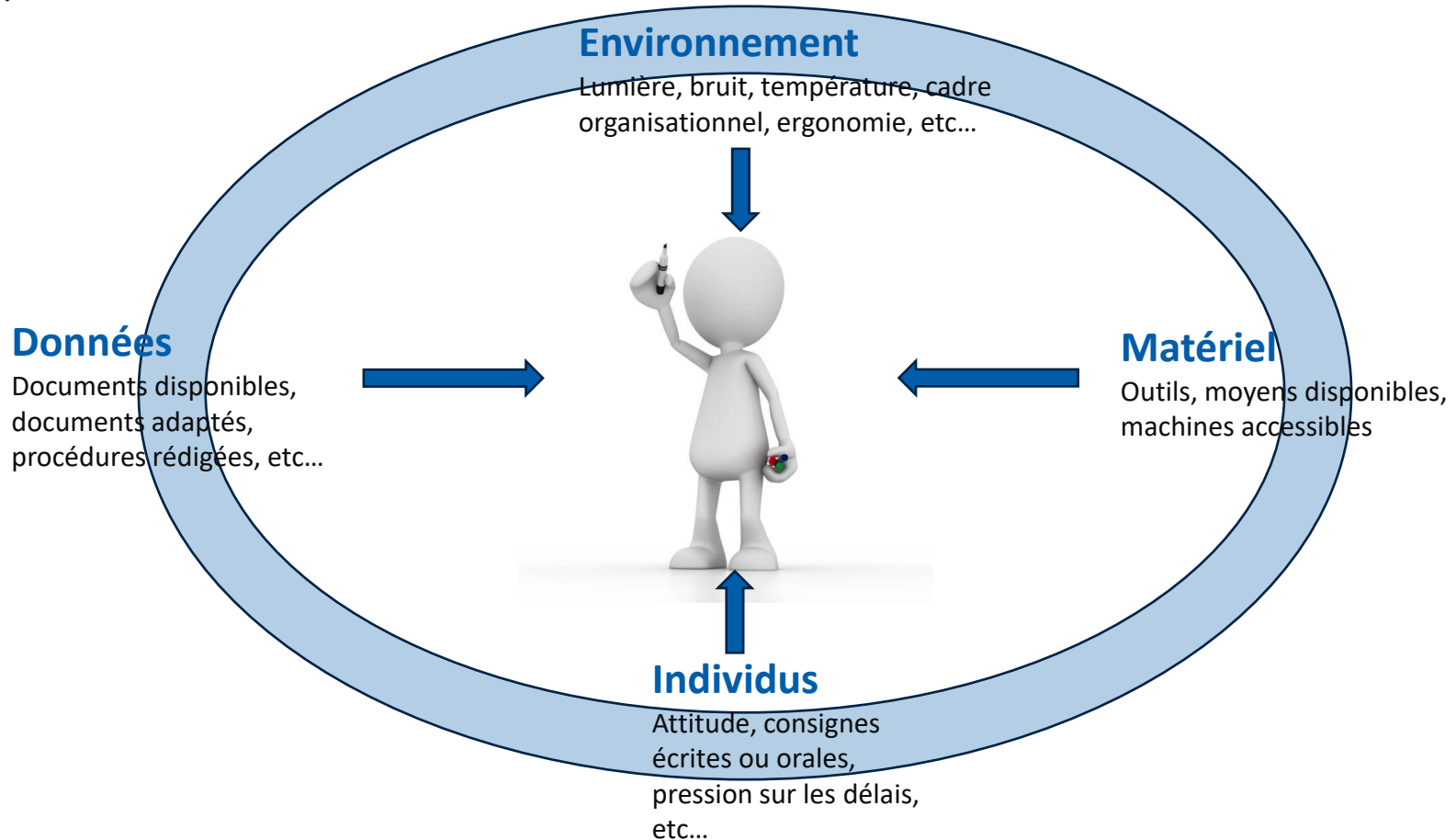
Combien y a-t-il d'avions de chasse?



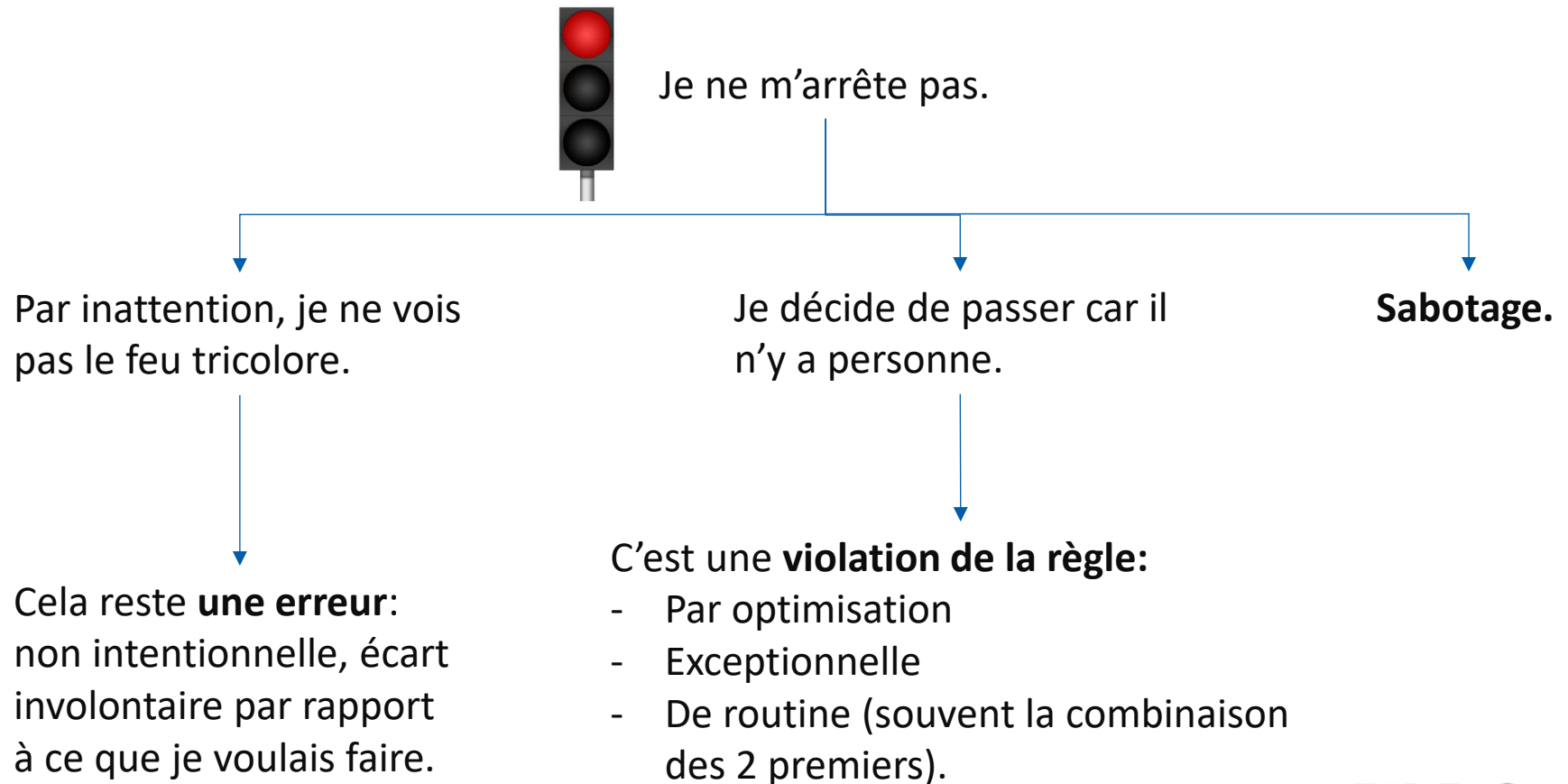
[Vidéo 1](#)

[Vidéo 2](#)

Le **facteur humain** est la contribution humaine impliquée dans un événement, incluant l'[erreur humaine](#). Celle-ci peut être provoquée volontairement ou involontairement (*Source Wikipedia, Sept. 2025*).



Une erreur humaine est une action ou réponse inappropriée (involontaire, ou volontaire sans compréhension des impacts potentiels) d'un être humain ou d'un groupe d'êtres humains qui entraîne ou pourrait entraîner un résultat non conforme à un attendu (*Source Wikipedia, Sept. 2025*).



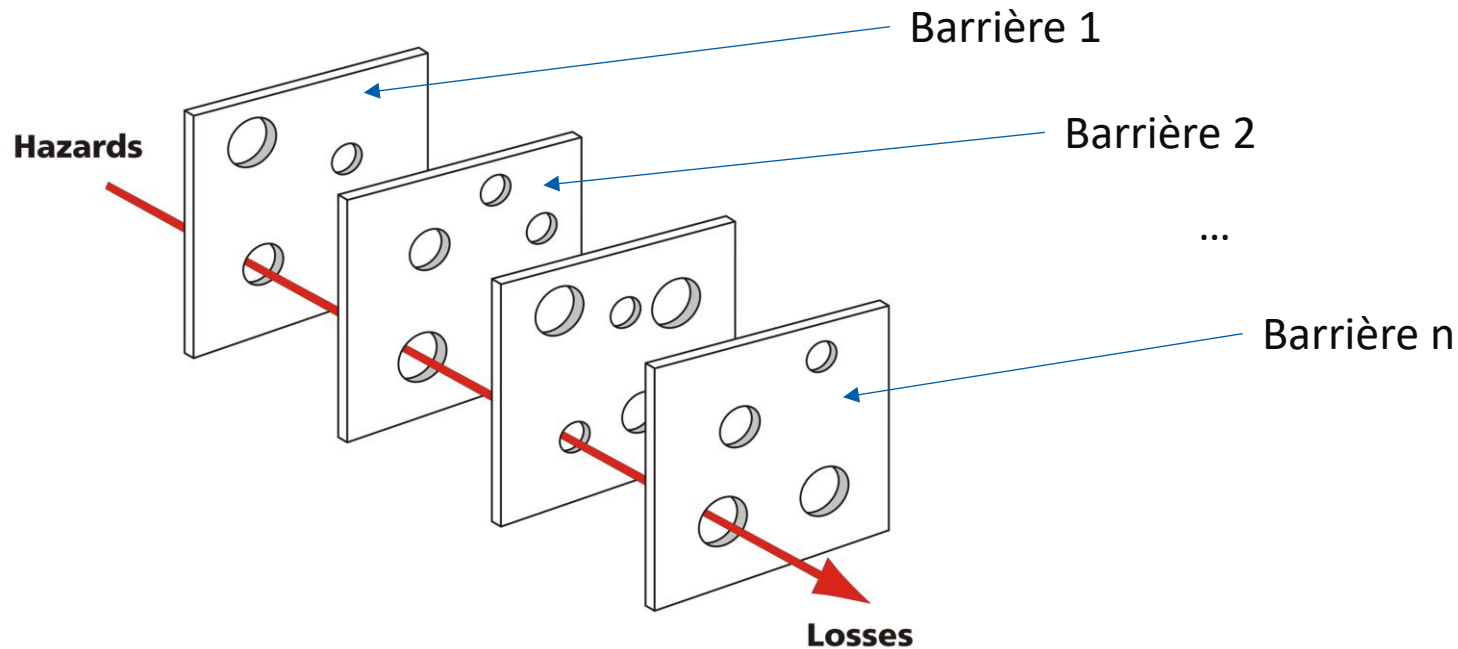
Une erreur ou une violation des règles?



Les conséquences d'une erreur dépendent du contexte dans laquelle elle se produit.



Le **modèle de Reason** (ou fromage suisse) est un modèle de causalité d'accident permettant d'analyser les mécanismes de sécurité mis en place pour éviter des imprévus ou accidents (Source: Wikipedia, Sept. 2025).



Les 12 facteurs contributifs de l'erreur: **les dirty dozen**

**Manque de
Communication**

**Excès de
Confiance**

**Manque de
Connaissance**

**Excès de
Distraction**

**Manque de
Travail en
Equipe**

**Excès de
Fatigue**

**Manque de
Ressources**

**Excès de
Pression**

**Manque de
Affirmation de
Soi**

Excès de Stress

**Manque
d'Attention**

**Excès de
Normes/
Habitudes**

A partir de **3 facteurs** de manque ou d'excès, l'être humain produira plus d'erreurs.

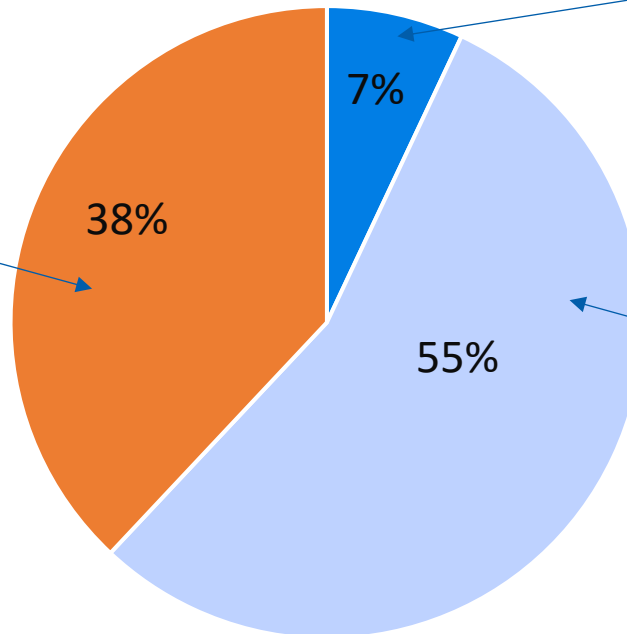
La communication



Ils rient, ils se disputent? Ils discutent, ils chantent?

Paraverbal: le ton, le volume, l'intonation, la vitesse de parole

Messages transmis



Verbal: les mots

Non-verbal: les gestes, les postures, les silences, les expressions faciales

■ Verbale ■ Non-verbale ■ Paraverbale

L'excès de confiance (ou travail par habitude): c'est une autosatisfaction accompagnée d'une perte de conscience du danger. Il s'agit d'un biais cognitif.

lundi



mardi



mercredi



jeudi



vendredi



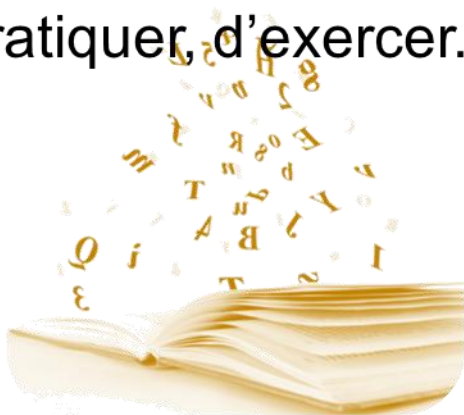
Exemples:

- Conduite sous influence (alcool, drogues...)
- Investissements financiers
- Jeux de hasard au casino

La connaissance et le manque de connaissance...

LE SAVOIR

Avoir la
connaissance, la
capacité de
pratiquer, d'exercer.



LE SAVOIR-FAIRE

Compétence
acquise par
l'expérience



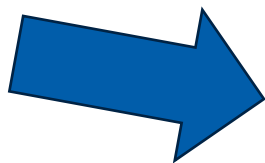
L'excès de distraction, quelques exemples:



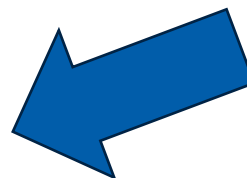
L'assistance



La disponibilité



??

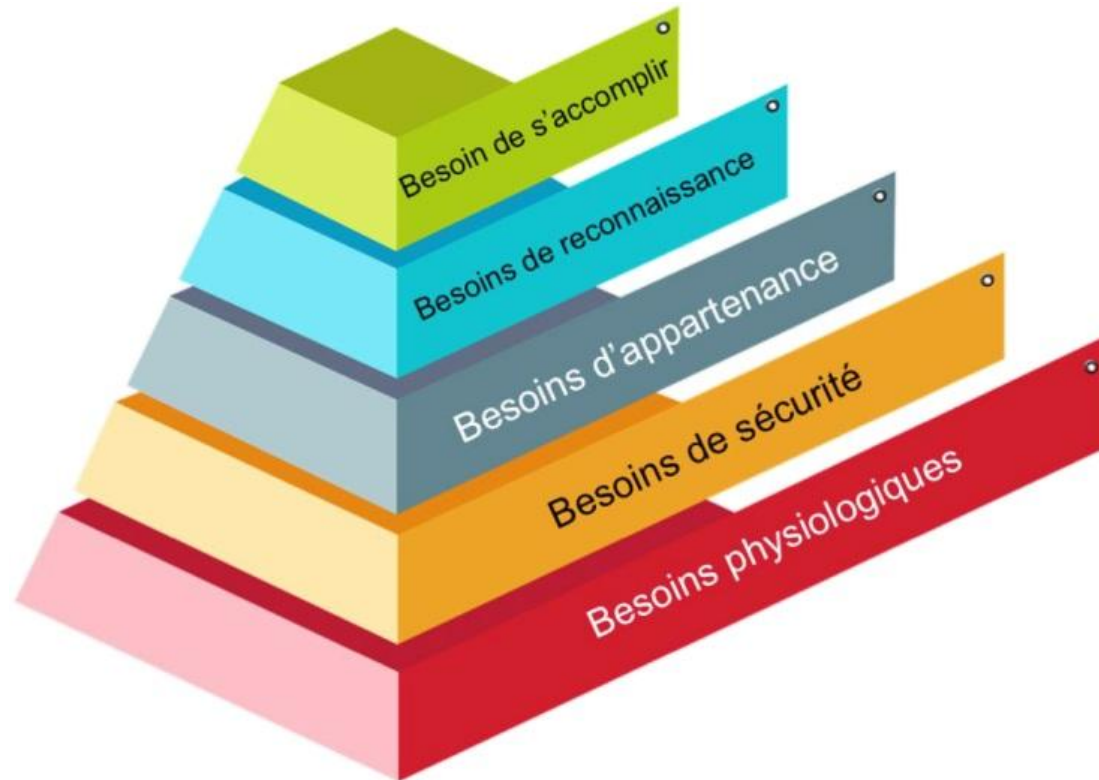


Le bruit



Les interruptions

Le manque de motivation: la pyramide de Maslow



Le manque de travail en équipe: l'équipe est constituée d'individus ayant chacun un rôle différent, mais un objectif commun.



Pour s'assurer de l'efficacité d'une équipe:

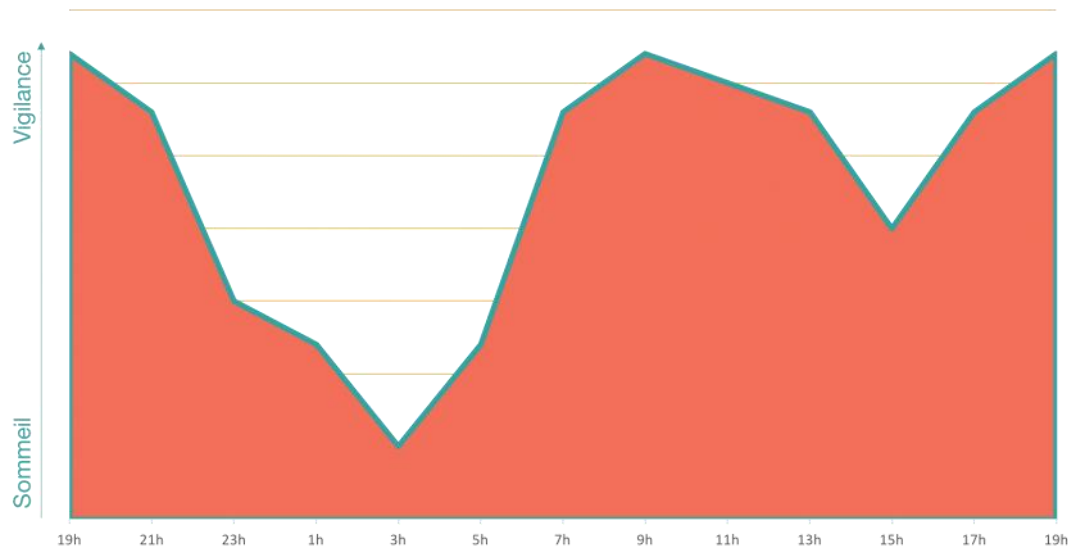
1. Formuler clairement sa mission
2. Formuler les attentes de celle-ci
3. Communiquer avec tous ses membres
4. Entretenir la confiance
5. Participer.

A éviter:

1. Le manque de communication
2. Le stress
3. Conflits non résolus
4. Intolérance de personnalité
5. Manque de prise de décision

La fatigue est un état résultant d'un travail dépassant les limites physiologiques et/ou psychologiques de récupération. Son excès a pour conséquence une baisse d'efficacité suite à un manque de sommeil ou à une perturbation du rythme circadien.

Le rythme circadien de la vigilance



Le manque de ressources peut également être à la base d'erreurs. Il peut s'agir de ressources matérielles, de ressources humaines, de ressources financières...

Le manque d'affirmation de soi est un facteur contributif. Ne pas hésiter à communiquer sur un éventuel besoin d'explications supplémentaires par exemple. L'empowerment.

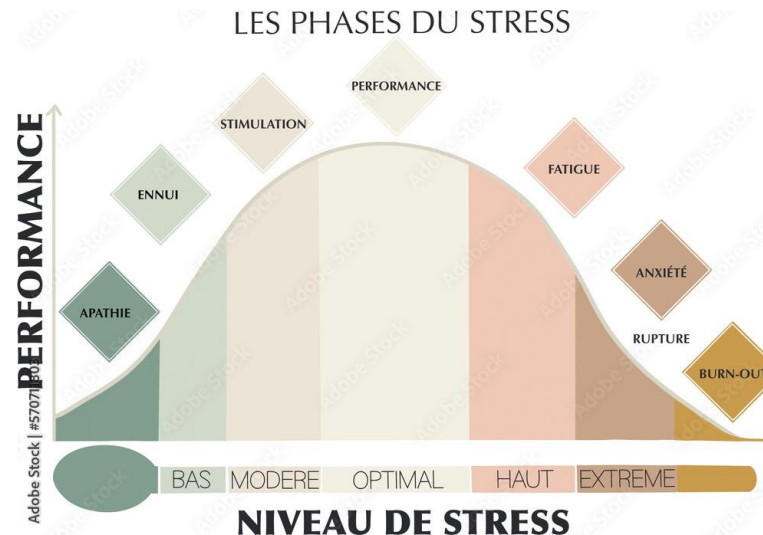
Savoir dire non ?

Affirmation de soi

Confiance en soi

Estime de soi

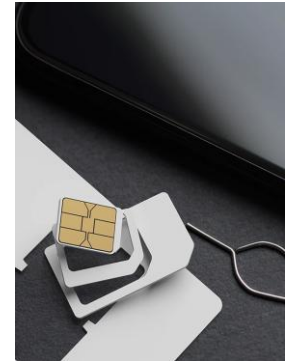
Le stress peut résulter de pressions urgentes de l'organisme, des clients, des collègues. Le stress apparaît chez une personne dont les ressources et stratégies de gestion personnelles sont dépassées par les exigences qui lui sont posées (Définition OMS 2001). C'est une **réaction naturelle d'adaptation** à une situation pour laquelle nous ne disposons pas de solution immédiate.



Les excès de normes ou d'habitudes peuvent conduire à des erreurs humaines. Une rédaction positive d'un standard sera plus efficace qu'une rédaction négative (ne...pas).
Penser aux bonnes pratiques.

Les facteurs organisationnels et humains ne sont pas une fatalité dans la génération des erreurs. Il existe des outils capables d'en atténuer les effets:

- 1) Ne pas permettre à l'erreur de se produire → détrompeurs
- 2) Rendre les systèmes plus tolérants en autorisant l'erreur sans conséquence
- 3) Lors de tâches critiques, permettre une concentration optimale de l'être humain (gilet « ne pas déranger – [méthode pointe et appelle](#))

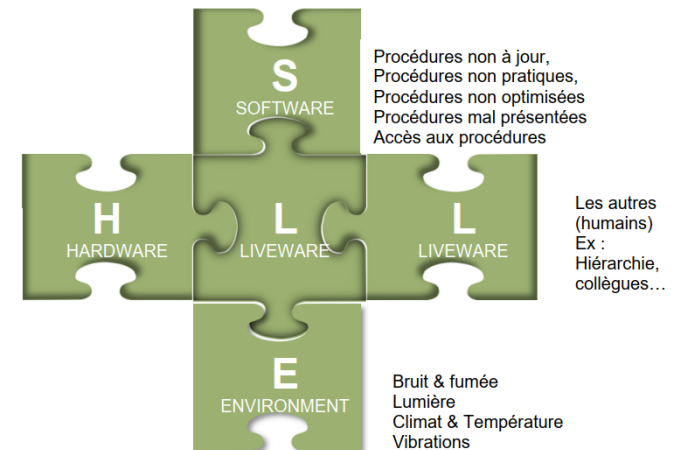


Les facteurs organisationnels et humains ne sont pas une fatalité dans la génération des erreurs. Il existe des outils capables d'en atténuer les effets:

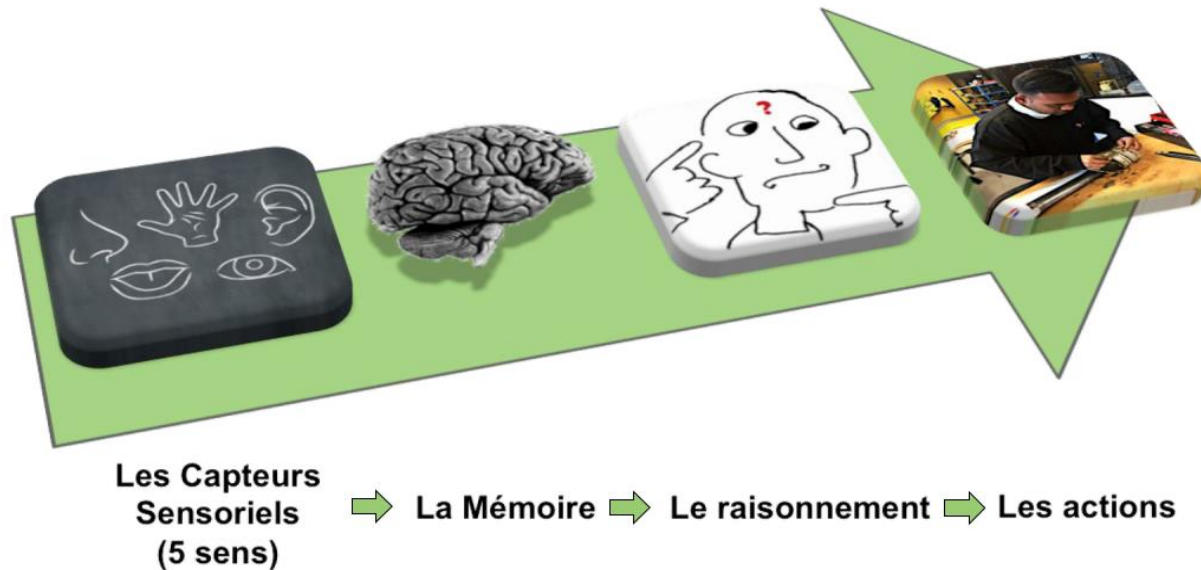
- 4) Favoriser les nudges
- 5) Utiliser une méthodologie permettant d'analyser et de comprendre les facteurs organisationnels et humains: le modèle SHELL (Edwards, 1972).



Outils adaptés
Machines accessibles
Avions
Etc...



Malheureusement, l'être humain aura toujours des limites (physiques, psychologiques)...
Être responsable, c'est connaître ses propres limites, ne serait-ce que dans le traitement de l'information:



Être responsable, c'est aussi connaître [ses biais cognitifs](#).



**OFFICE LUXEMBOURGEOIS D'ACCRÉDITATION ET
DE SURVEILLANCE (OLAS)**

Southlane Tower I · 1, avenue du Swing · L-4367 Belvaux

Tel. : (+352) 24 77 43 -60 · Fax : (+352) 24 79 43 -60

E-mail : olas@ilnas.etat.lu

www.portail-qualite.lu

Thank you · Merci · Danke

ILNAS