

ORGANISATIONAL FACTORS, THE LAST FRONTIER?

FONCSI Strategic Analysis

Human and organisational factors in high-risk companies

Royaumont Abbey - January 24th to 26th, 2018

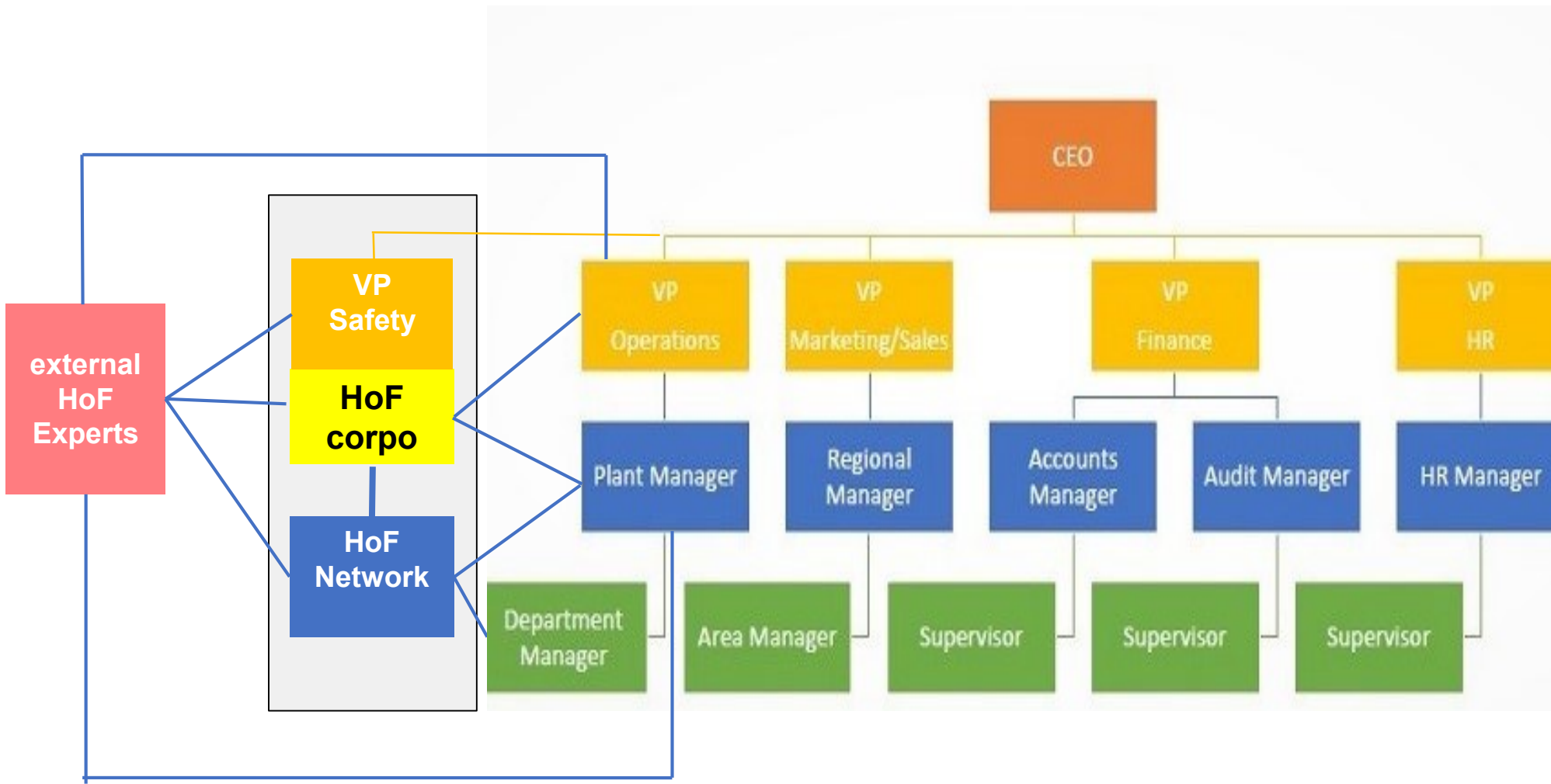
Ivan Boissières

WHERE IS THE 'ORGANISATION' IN HOF ?



HF>of: An ongoing failure to impact the organisation

THE HoF 'COALITION': THE CURRENT SITUATION



The coalition is limited to safety, with very few links to management

MANAGERS / SENIOR EXECUTIVES: REACHING A CRITICAL MASS

FACTEURS HUMAINS ET ORGANISATIONNELS

FACTEURS HUMAINS ET ORGANISATIONNELS ET CULTURE DE SÉCURITÉ

PUBLIC

- Directeur d'usine ou d'établissement - directeur industriel - directeur ingénierie - responsable de la sécurité
- Responsables syndicaux au niveau fédéral ou confédéral, membres de CHSCT, etc.

Session spécifique selon le type de participant - industriel et syndical : voir calendrier

OBJECTIFS

Faire découvrir les concepts et les principes des facteurs humains et organisationnels permettant d'améliorer la culture de sécurité.

Seront abordés en particulier :

- Panorama des aspects organisationnels, humains et de leur influence sur la sécurité des systèmes complexes : présentation des facteurs humains, facteurs organisationnels et culture de sécurité
- Fonctionnement de l'être humain au travail en explicitant les facteurs de fiabilité et d'infirmité
- Principes et pistes d'actions pour améliorer la culture de sécurité
- Relation entre santé, activité des personnes et fiabilité des systèmes
- Principes de la fiabilité organisationnelle
- Concepts des sciences humaines et sociales à travers des cas concrets
- Leviers à la disposition du manager pour favoriser le déploiement de pratiques de travail plus sûres

PÉDAGOGIE

Exposés accompagnés d'un support documentaire
Illustration par des cas concrets et des témoignages industriels
Échanges interactifs entre les stagiaires provenant d'entreprises distinctes

PROGRAMME

Le contenu s'appuie sur les *Cahiers de la sécurité industrielle* de la thématique « Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle ».

VEILLE AU SOIR À PARTIR DE 20 H

- Accueil des participants et dîner introductif
- Présentation des participants pour identifier les principales pratiques et attentes dans le domaine

INFORMATIONS

RESPONSABLE PÉDAGOGIQUE
François Daniellou, Icsi

INTERVENANTS SELON SESSION!

- François Daniellou, Icsi
- Ivan Boissières, Icsi
- Dounia Tazi, Icsi
- Myriam Promé, Icsi
- Camille Brunel, Icsi

FORMATIONS 2017 Institut pour une culture de sécurité industrielle www.icsi.eu.org

LEADERSHIP & SAFETY CULTURE

CREATING A SAFETY CULTURE IN A HIGH RELIABILITY ORGANISATION

PROGRAMME OBJECTIVES

- Transform from a «reactive» to an «interdependent» Safety Culture
- Benchmark with the «best in class»
- Develop an attitude of permanent awareness and vigilance, go from 'they' to 'we'
- Face your responsibilities as an accountable manager
- Investigate the links between organisation and safety, management and safety, leadership and safety
- Decode the human factors in risk judgement and decision making
- Lead change including Safety Culture challenges
- Detect 'weak signals', decode surrounding signals, link management, stress and safety
- Link individual behaviours with team working, middle management practices, higher management attitudes, organisational systems
- Influence positively
- Share and learn with and from others, build action plans, bring ideas and tools to transfer awareness and know how to manage committees and middle management

WHO SHOULD ATTEND?

Middle and senior-level executives from all areas who would like to enhance their leadership skills by creating and maintaining outstanding safety standards - and vice versa.

The programme is particularly useful for senior managers and those expecting to move into senior management in the future.

georges.landes@cedep.fr
muriel.pollu@cedep.fr

cedep
cedep.fr

Training: let's make HOF a dimension of management and not a standalone topic

MANAGERS / SENIOR EXECUTIVES: REACHING A CRITICAL MASS

ICSI Institut pour une culture de sécurité industrielle

TOTAL

ESCP EUROPE

HSE for Managers

ICSI Institut pour une culture de sécurité industrielle

TOTAL

ESCP EUROPE

HSE for Executive

VINCI Construction
VINCI CONSTRUCTION

CAP for Management

DURÉE
6 jours

MÉTHODE PÉDAGOGIQUE
Découverte : Réflexion - Questionnement - Jeux pédagogiques - Questions/Réponses - Cas pratiques
Démonstration : Ecoute Magistrale / Mise en situation du formateur
Application : Réalisation / Jeux pédagogiques / Jeux de rôle / Mises en situation

PUBLIC
Directeur d'Activité
Directeur de Projets
Directeur de Secteur
Directeur de Site
Directeur Régional
Responsable Centre de Profit / Business Unit

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS
Déployer la culture managériale CAP 2020

- Développer son leadership et son impact sur la sécurité
- Développer son entreprise
- Cultiver l'esprit de performance & Placer le Chantier au coeur de l'entreprise

PROGRAMME
Manager par la sécurité : renforcer la culture sécurité
Développer son leadership au service de l'efficacité
Facteurs clés du travailler ensemble : les leviers relationnels
Ingénierie & Innovation
Marketing,
Entreprendre,
Relations commerciales.
Les fondamentaux RH
L'esprit de performance / ORCHESTRA / Productivité & Gestion Financière



MANAGER PAR LA SECURITE Managing by Safety

VINCI CONSTRUCTION

Part 1: Our aim:
"to be the benchmark for safety in the construction sector"

Part 2: Positive, collective management
integrating the principles of human and organizational factors

Part 3: Risk management onsite
"PreStart", the outcome of good design and preparation

Part 4: A learning company
analysing our accidents and near-misses to identify root causes

Training: let's make HOF a dimension of management and not a standalone topic

EXECUTIVE / MASTÈRE SPÉCIALISÉ

MANAGER LES ORGANISATIONS À RISQUES



- FACTEURS HUMAINS ET ORGANISATIONNELS DE LA SÉCURITÉ INDUSTRIELLE -

EN BREF	LIEU DE LA FORMATION Paris, Toulouse, Lyon	DURÉE 360 heures de cours en présentiel ou à distance, réparties sur 22 mois	FORMAT 3 à 4 jours/ mois en temps partagé avec une activité professionnelle
	TARIFS Entreprise : €22 500 HT Candidat autofinancé : €17 000 TTC Journée de séminaire à la carte : €800 HT	DIPLÔME Niveau Bac +6 Accrédité par la conférence des grandes écoles	ADMISSION Sur dossier puis entretien 3 ans d'expérience minimum Bac +4 /+5 ou inférieur en fonction de l'expérience

1 MANAGER LES INDIVIDUS, LES COLLECTIFS ET LES SITUATIONS DE TRAVAIL

- > Introduction aux facteurs humains
- > Analyse des situations de travail et démarche ergonomique
- > Management général (leadership – management des équipes – négociation)

3 RENFORCER LA CULTURE DE SÉCURITÉ

- > Agir sur les comportements de sécurité
- > Agir sur la culture de sécurité
- > Savoir arbitrer : sécurité face aux autres enjeux de l'entreprise

PROGRAMME
en
4 MODULES

2 MANAGER LES ORGANISATIONS

- > Diagnostic des organisations
- > Stratégie et accompagnement du changement
- > Facteurs organisationnels de la sécurité

4 EXERCER SON LEADERSHIP : PROJECTION DANS LES ACTIVITÉS

- > Leadership en sécurité et culture juste
- > Reporting – analyse des événements – REX
- > Culture sécurité en conception et projets

... to change what managers think about HOF

STRENGTHEN ALLIANCES WITH OTHER ACTORS

HUMAN RESOURCES

Topic	Everyone	Supervisors	Managers
Standards	Follow rules	Ensure compliance	Set high standards
Risk Management	Be mindful	Promote risk awareness	Confront risk
Communication & Involvement	Speak up, listen & get involved	Encourage & Involve the team	Communicate openly & involve the workforce

Managers' Behaviours

To improve our safety culture...

	I will...	I will not...
STANDARDS	MP1.1 Explain safety expectations to the workforce	MN1.7 Fail to plan how to achieve desired safety performance
	MP1.2 Verify that the workforce understands and follows safety values & expectations	MN1.8 Delay following up on agreed safety actions
	MP1.3 Tackle significant safety issues without delay	MN1.9 Tolerate variable and inconsistent safety standards, to avoid confrontation
	MP1.4 Emphasise that production never compromises safety	MN1.10 Allow short-term production pressures to win over safety
	MP1.5 Recognise good safety behaviours and performance	MN1.11 Place undue emphasis on occupational safety to the detriment of process safety
	MP1.6 Address poor safety behaviours and performance	

Guide de contrôle applicable au domaine HSE

Objectifs

Les règles HSE (et particulièrement les Règles d'Or) sont incontournables. Ces règles s'adressent à tous, sans exception.

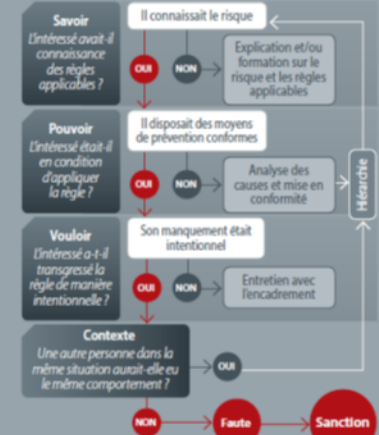
Un manquement à ces règles impose une démarche en 2 temps :

1. La mise en œuvre des actions nécessaires à la correction de la situation.
2. L'analyse des faits générateurs de cette situation, et notamment des facteurs humains à l'origine du manquement.

L'identification des causes engendre la mise en œuvre de réactions qui doivent être appropriées.

Évaluation des faits générateurs

Réaction appropriée vis-à-vis d'un collaborateur en situation de non respect d'une règle HSE : **diagnostic**.



Leadership competencies and Annual Performance Review

Just Culture Policy

revue internationale des auditeurs et des contrôleurs internes

audit, & risques & contrôle



La menace est omniprésente dans les organisations

Il faut ne pas la sous-estimer
et avoir beaucoup d'humilité

Guillaume Pepy
Président du Directoire de SNCF

N°012
4^e trimestre 2017

POINT DE VUE



La sécurité industrielle

est-elle un art du compromis ?



René Amalberti, MEd, PhD, Prof. Directeur, Foncis¹

Malgré l'impact psychologique que le terme « sécurité » engendre, il s'agit d'un risque... parmi d'autres, qui interrogissent voire peuvent provoquer un effet domino dans l'ensemble de l'organisation. Maîtriser le risque sécurité implique de placer des « barrières » efficaces sur son chemin de propagation. Mais surtout, quels indicateurs pertinents de pilotage sont-ils nécessaires pour surveiller proactivement la traque des défaillances de sécurité ? La gouvernance de la sécurité nécessite une vigilance toujours renouvelée, aucun système complexe n'étant jamais ni totalement ni définitivement sûr. Sa réussite nécessite un art du compromis, un arbitrage subtil, notamment entre la sécurité « réglée » et la sécurité « gérée ».

bon et de moins bon, non pas pour en réduire ou banaliser l'impact, mais au contraire pour chercher des solutions qui améliorent encore la sécurité tout en étant réalistes dans leur déploiement.

La sécurité : un risque parmi d'autres

L'essence même de l'entreprise – et il en est également ainsi de presque tout individu comme de la société – est de d'abord produire un bien ou un service pour exister, survivre, se développer et s'épanouir. Le piège fondamental de l'entreprise dans le discours sur la sécurité serait de la considérer en silo, comme un risque à part, ce qu'elle n'est pas. Si l'on raisonne en gestion des risques pour soi comme pour l'entreprise, il existe bien d'autres risques qu'un accident pour « tuer » une entreprise plus définitivement : ne pas produire en temps et en qualité et avoir des clients insatisfaits qui vous quittent, ne plus trouver de marché de vente au prix qui permet la survie, ne plus être compétitif, ne pas correspondre au marché de l'emploi, ne

Rien n'est plus important que de se battre pour sauver des vies de travailleurs et de riverains qui pourraient être brisées par une gestion imprudente des entreprises. Et il faut bien admettre que trop de vies sont encore brisées, avec des industries opérant encore à des niveaux de risque inacceptables.

Pour autant, le comportement de Tobet « sécurité » reste particulier, sans doute trop bousillé par l'émotion et la compassion envers les victimes, au point de ne pas assez lire un certain nombre de fondamentaux qui en dirigent le domaine. Ce texte se risque à cette lecture plus factuelle des comportements industriels sur le thème, en ce qu'ils ont de

¹ Fondation pour une culture de sécurité industrielle.

n° 012 – audit, risques & contrôle – 4^e trimestre 2017 **25**

RIM RISQUES INDUSTRIELS MAJEURS

Cfdt:
RETROUVEZ TOUTES LES FICHES RIM SUR INTERNET À L'ADDRESS : WWW.FCE.CFDT.FR / FICHE PRATIQUE
7

CHIMIE ÉNERGIE

FACTEURS HUMAINS, ET ORGANISATIONNELS DE LA SÉCURITÉ (FHOS) APPROCHE CFDT

Les directions mettent en œuvre une nouvelle étape pour analyser et concevoir la sécurité : la prise en compte des facteurs humains et organisationnels (FHOS). Cette fiche est principalement destinée aux membres de CHSCT mais elle doit également permettre d'argumenter les diagnostics des délégués syndicaux, du Personnel et du CE sur l'organisation de l'entreprise.

LES FACTEURS HUMAINS ET ORGANISATIONNELS DE LA SÉCURITÉ EN QUELQUES MOTS
L'histoire de la sécurité industrielle montre une amélioration continue qui passe par des étapes successives rappelées dans le cahier de la sécurité ICSI :

« La prévention des accidents de process a d'abord reposé sur la conception technique : le travail des ingénieries a permis de mieux préserver l'intégrité des installations dans des situations inhabituelles. Les accidents de Seveso (1976) et Three Mile Island (1979) ont donné lieu à un renforcement des exigences réglementaires (directive Seveso 1 en 1982), et à la mise en place de politiques de sécurité globales dans les grandes entreprises à risques. Ce formalisme s'est renforcé avec la directive Seveso 2 (1996), et la mise en place des Systèmes de Gestion de la Sécurité. Ces actions techniques et d'organisation ont entraîné dans certains secteurs une tendance à la diminution continue des accidents liés au process. Mais, dans beaucoup d'entreprises, cette amélioration marque un palier, les améliorations atteignent un plateau et le renforcement des formalismes n'aboutit plus à une diminution des défaillances. » Daniellou et al (2009).

Les FHOS constitue une 3^{ème} étape dans la recherche permanente de l'amélioration de la Sécurité.



The diagram illustrates the evolution of safety management over time. It shows a progression from 'Technique' (Technical) to 'Système de gestion de la sécurité' (Safety management system) and finally to 'Intégration des FHOS de la sécurité' (Integration of FHOS of safety). The x-axis is labeled 'Temps' (Time) and 'Activité humaine' (Human activity). The y-axis represents the level of safety. A red arrow points from the technical stage to the human activity stage, indicating a shift in focus.



Encart / CFDT Magazine Chimie Energie n°147 / Novembre 2013

POUR UNE MAITRISE DES RISQUES DANS L'INDUSTRIE EN REGION HAUTE-NORMANDIE

Comment collectivement intégrer les facteurs humains et organisationnels pour améliorer la culture de sécurité ?



Un projet unique à l'échelle d'une Région, avec l'implication collective de :

Région Haute-Normandie ,
Fédération Chimie Energie CFDT et son
Syndicat de Haute-Normandie, UIC Normandie,
ExxonMobil Chemical France à Notre-Dame-
de-Gravenchon, DREAL, DIRECCTE, ARACT
Haute-Normandie, Communauté de communes
Caux vallée Seine, l'Institut pour une Culture de
Sécurité Industrielle.

Préface

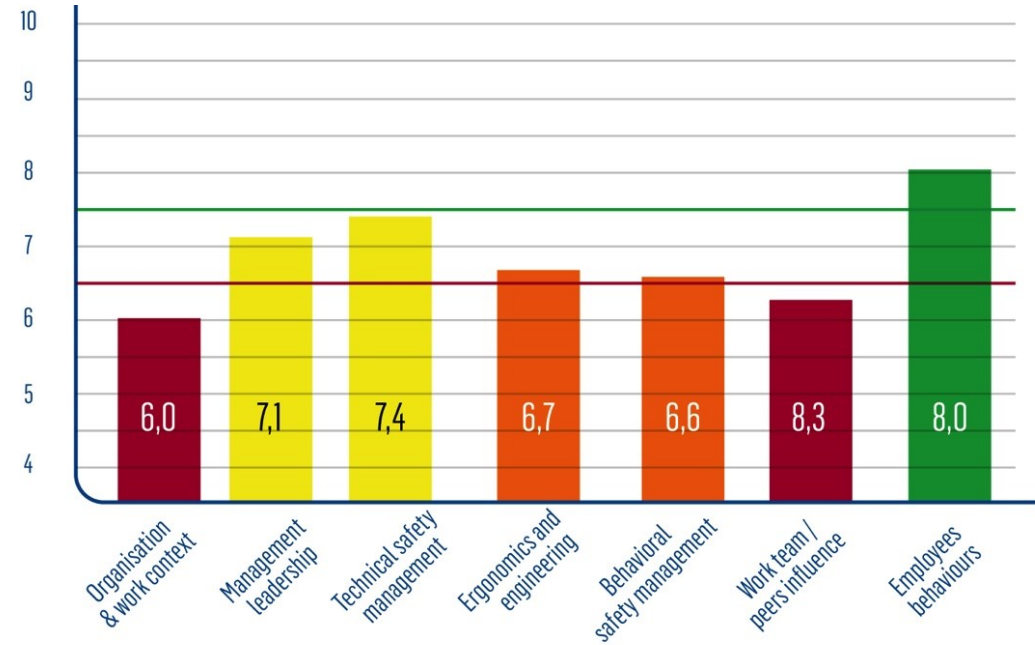
Préserver la santé des travailleurs, les former à la culture de sécurité, améliorer la Sécurité Industrielle et la qualité des produits, promouvoir une approche rigoureuse de l'évaluation et de la gestion des risques, sont des priorités pour la Région. Maîtriser les risques industriels est une exigence de sécurité, c'est aussi un levier de compétitivité.

Par son action en direction des salariés et des entreprises, la Région joue un rôle majeur dans la prise en compte des risques sur les sites industriels normands. Parce que l'industrie est un secteur-clé de notre économie régionale, nous souhaitons poursuivre et amplifier nos efforts en ce sens.

Chaleureusement à vous,

Nicolas MAYER-ROSSIGNOL
Président de la Région Haute-Normandie





HOF quick wins

impulsion & VISION

Rte Le projet d'entreprise

Performance & Responsabilité

Consolider notre ancrage local au service des territoires

Les attentes des territoires changent. Nous devons d'abord valoriser la présence et l'empreinte physique de notre réseau, qui apporte plus que l'électricité, que ce soit via la fibre optique ou en développant des corridors verts sous nos lignes. Ensuite, les évolutions du réseau seront co-construites avec les territoires en fonction de leurs propres projets. Enfin, c'est en instaurant au préalable un climat de confiance que nous pourrons partager les bénéfices de la solidarité électrique pour identifier et construire les meilleures solutions.

NOTRE ENGAGEMENT :
Être reconnu par les territoires comme un partenaire apportant des solutions et des services au-delà du seul accès à l'électricité.

POUR ALLER PLUS LOIN :
Transparence, pédagogie et écoute, développement des corridors verts, développement d'outils et services pour accompagner les territoires dans leur approche de l'électricité (EcoWatt, évolution de l'application eCO_mix avec une entrée grand public, développement de la plateforme opendata, modélisation économique, soutien au développement local...).

Ne rien lâcher sur la sécurité


Nos résultats en matière de santé et sécurité au travail ne sont pas satisfaisants pour une entreprise comme la nôtre. Nous devons renforcer notre culture de sécurité et améliorer significativement notre maîtrise des risques vis-à-vis de nos salariés, prestataires et clients. La santé et la sécurité de ceux qui interviennent sur le réseau font partie intégrante de notre performance d'entreprise.

NOTRE ENGAGEMENT :
Faire de chaque salarié un acteur engagé dans la sécurité au quotidien pour diminuer rapidement et de façon notable le nombre d'accidents.

POUR ALLER PLUS LOIN :
Développer et mettre en œuvre le programme « culture de la sécurité industrielle » avec et pour les collaborateurs de RTE et les prestataires, en s'appuyant sur les managers et sur les collectifs de travail...

— objectif —
**zéro accident
mortel**

**guide du
manager**



objectif - zéro accident mortel

3- savoir valoriser les bons comportements et reconnaître le droit à l'erreur



Les grands principes

la manière de valoriser importe plus que le contenu

que doit-on valoriser ?

- l'initiative pour améliorer la sécurité et assurer le respect des Règles Qui Sauvent,
- la participation à la détection des situations dangereuses,
- la vigilance collective sur le non-respect d'une règle,
- l'implication exemplaire d'un salarié ou d'une équipe,
- la remontée spontanée des erreurs.

quand doit-on le faire ?

- lors de toute présence sur le terrain,
- pendant la visite managériale de sécurité,
- au cours des échanges avec les équipes (causerie sécurité, réunion d'équipe, débriefing, entretien, analyse d'événement...).

La reconnaissance fréquente est une façon infaillible de stimuler l'engagement de chacun pour améliorer les comportements, remonter les difficultés, les erreurs et prendre des initiatives favorables à la santé et à la sécurité.

Reconnaître 4 fois plus que réprimander car dans 80% des cas les opérateurs adoptent les bons comportements ou prennent des initiatives pour s'adapter aux imprévus et résoudre les problèmes.

-7-

⊙ The organisation remains a marginal part of HOF approach

- Is supply the problem? The vast majority of experts have a background in human factors or ergonomics
- The HOF coalition is overly focused on safety, and relies too much on links with individual managers

⊙ Ways forward?

- Build a critical mass of directors open to the HOF approach
- Strengthen alliances with other actors: HR, unions, regulatory bodies
- Use short-term wins to sustain long-term progress

THANK YOU !

The Institute for an Industrial Safety Culture

www.icsi-eu.org

The Foundation for an Industrial Safety Culture

www.foncsi.org