

Les approches conventionnelles ont-elles fait leur temps?

Christian Millet Adm. A.



Opérations SST International inc.
Au cœur des opérations

Question fondamentale

Qu'est-ce que ça prendrait pour éliminer tous les risques dans votre organisation?

- ➔ Un budget conséquent accordé à la sécurité
- ➔ Des pratiques de travail plus rigoureuses
- ➔ Investir dans les dernières technologies
- ➔ Un contrôle sévère des manquements à la sécurité
- ➔ Un meilleur système de gestion de la SST
- ➔ [...]



Attention! erreurs humaines



Dans une approche basée sur la performance humaine et organisationnelle, il est acquis que personne ne pourra jamais éliminer **l'erreur humaine** - du moins tant que des individus seront au travail!



Attention! Erreurs humaines

Quels sont les fondements de l'erreur humaine?

Selon toute attente, un employé ne va jamais penser que ce qui va lui arriver ne lui arrivera jamais:



« Je vais opérer la machine sans mettre le garde de sécurité, comme ça je vais pouvoir perdre un doigt »

Introduction à l'erreur humaine

Quels sont les fondements de l'erreur humaine?

Selon les principes de la performance humaine et organisationnelle, puisque nous ne pouvons pas éliminer l'erreur humaine, nous devons nous en servir pour bâtir des milieux de travail plus sécuritaires



Introduction à l'erreur humaine

Est-ce que le concept d'erreur veut dire la même chose pour tous?

Une erreur peut être définie comme une action qui a des conséquences négatives ou qui ne permet pas de réaliser un objectif attendu



Tout le monde commet des erreurs:

- ➡ Le succès d'une approche efficace de la prévention résulte de la faculté de s'adapter et de compenser pour ces erreurs

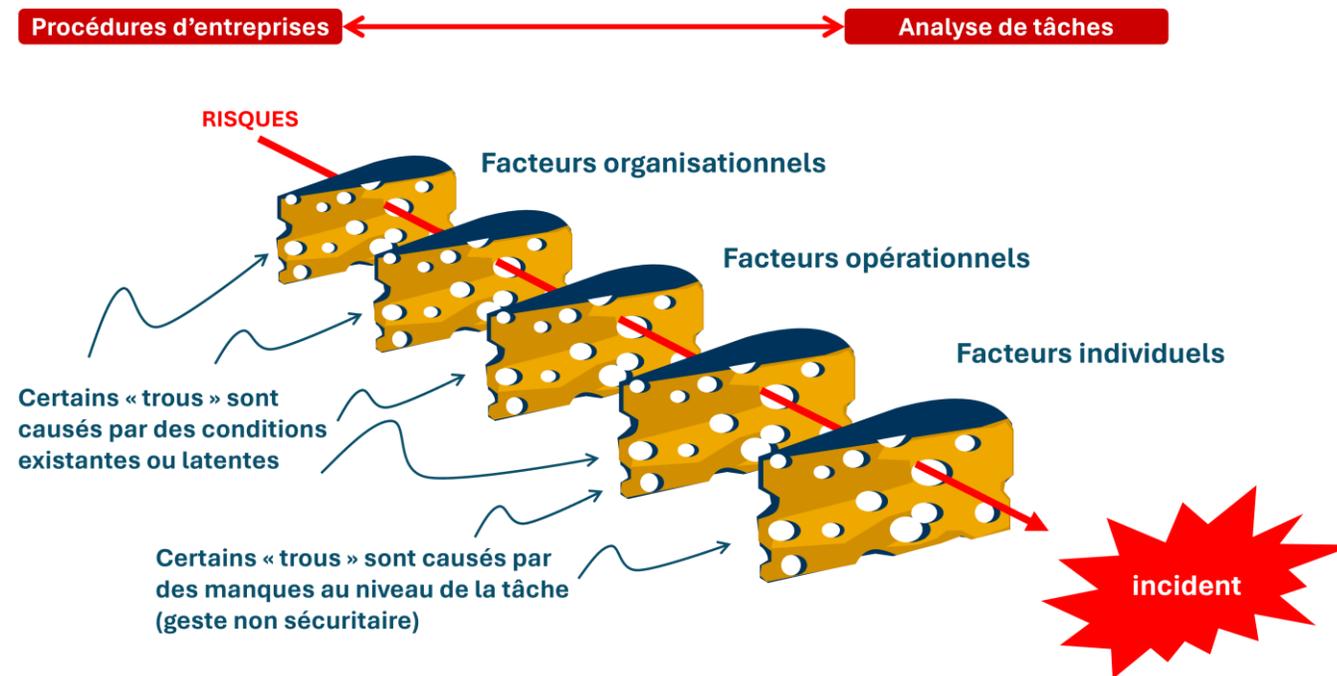
Les accidents surviennent (malgré les mesures de contrôle):

- ➡ La seule manière de les expliquer est de comprendre le comportement des individus qui commettent des erreurs

Introduction à l'erreur humaine

Quels sont les fondements de l'erreur humaine?

Le comportement des individus au travail va déclencher les conditions latentes qui restent indétectées jusqu'au moment de l'erreur humaine



Introduction à l'erreur humaine

Quels sont les fondements de l'erreur humaine?

L'exemple de l'industrie automobile: VOLVO XC-90

Le principe de base: il y aura toujours des accidents liés aux erreurs des conducteurs, en conséquence Volvo construit des véhicules automobiles de manière à réduire les conséquences néfastes pour les occupants! *



* Depuis 2004, il n'y a eu aucun décès de conducteurs ou de passagers avec le modèle Volvo XC-90 (introduit en 2002)

Introduction à l'erreur humaine

Quels sont les fondements de l'erreur humaine?

L'exemple de l'industrie automobile: VOLVO XC-90

Volvo a intégré un système avancé d'assistance à la conduite (ADAS) qui identifie, entre autres, **le niveau de fatigue du conducteur** et qui suggère des zones d'arrêt lorsque le conducteur est trop fatigué.

La plupart des conducteurs devrait reconnaître la fatigue excessive et prendre les bonnes décisions pour une conduite sécuritaire. Cependant, les conducteurs prennent leurs décisions selon les meilleures informations à leur disposition (ex. ils sont en retard pour un rendez-vous important, ils font face à une situation d'urgence, etc.).

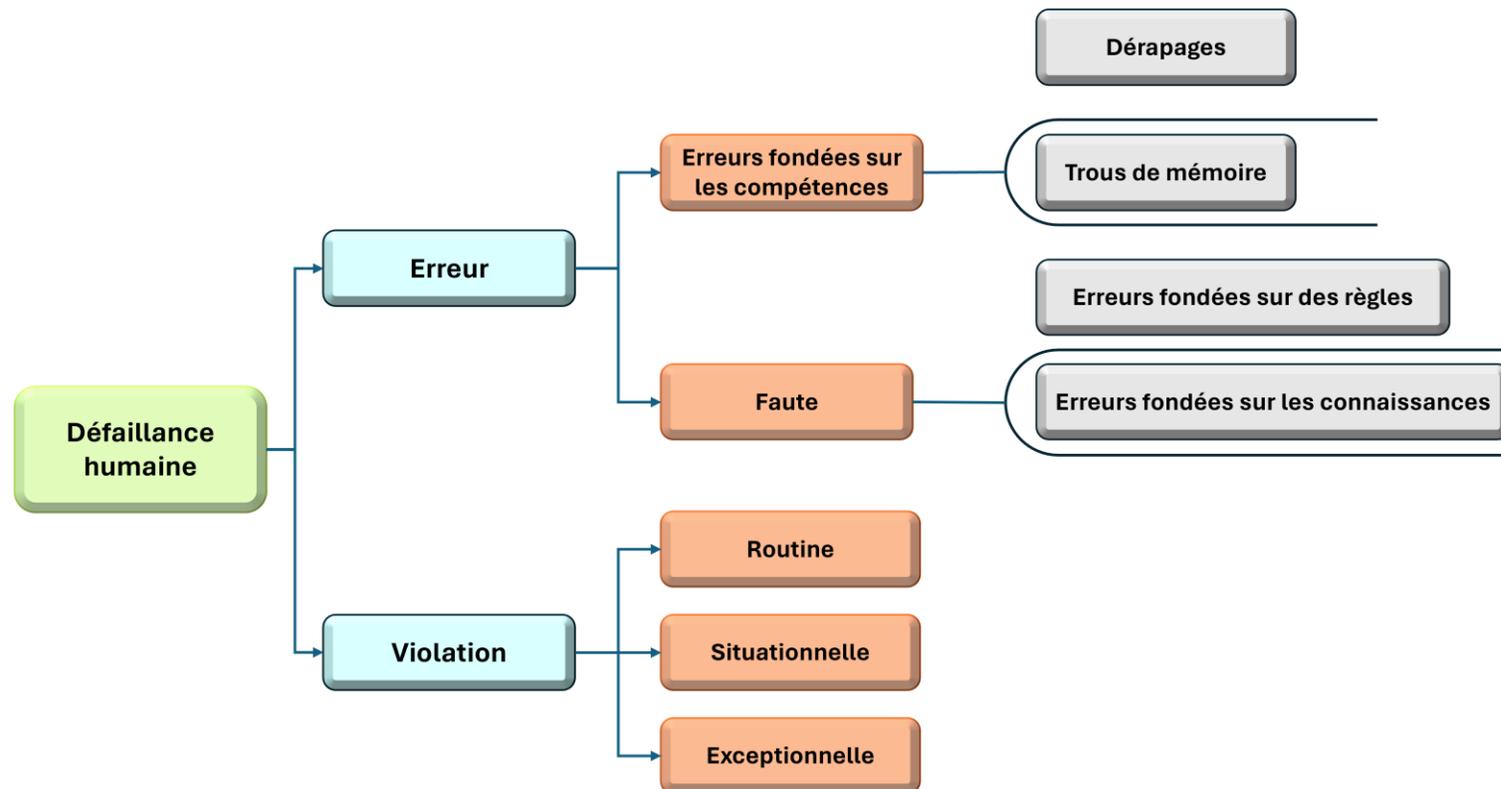
Dans ce genre d'exemple, le système ADAS utilise des données qui mettent des outils supplémentaires au service des conducteurs pour qu'ils puissent opérer le véhicule automobile de manière sécuritaire.



Introduction à l'erreur humaine

Quels sont les fondements de l'erreur humaine?

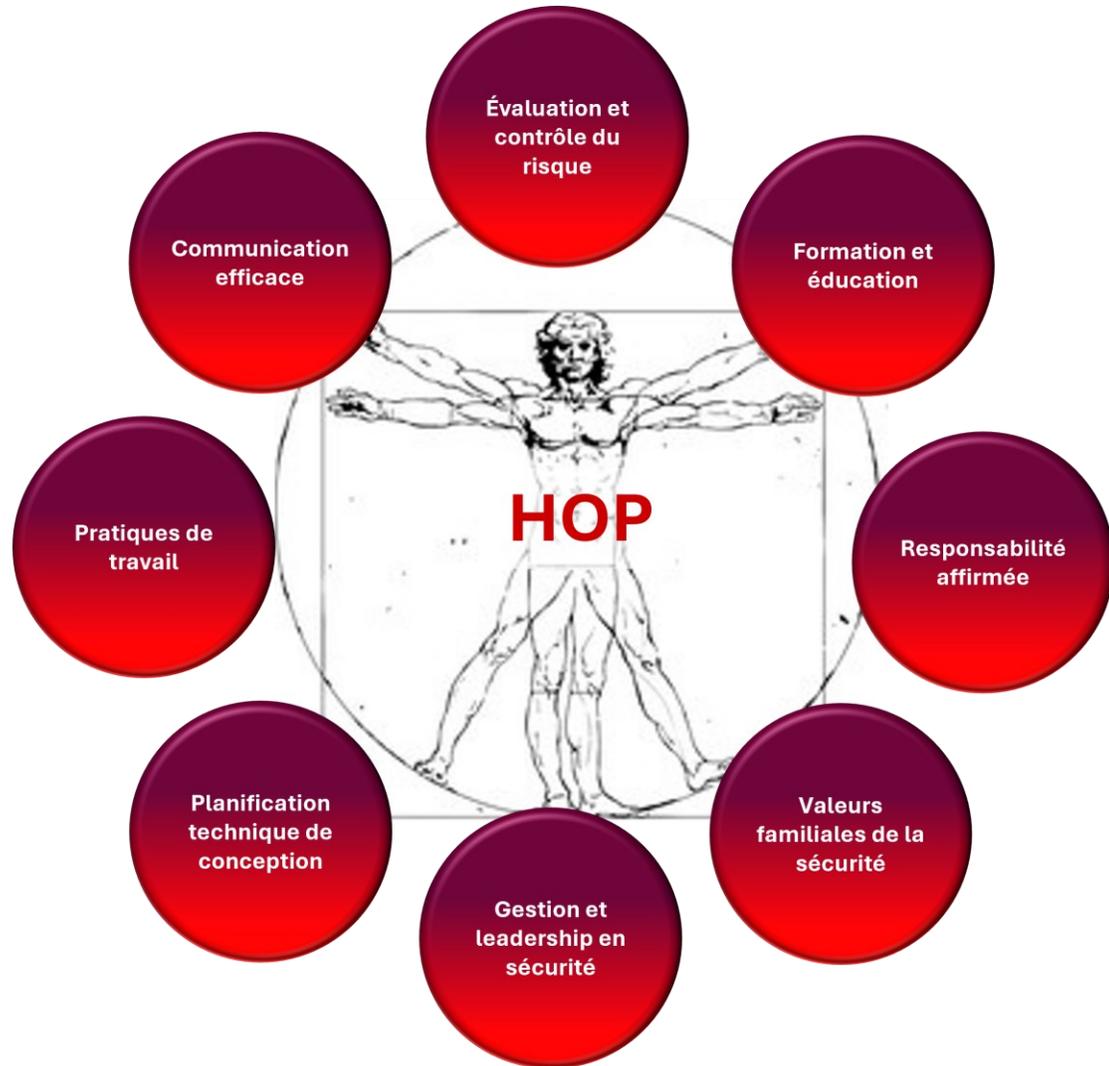
Il est important de distinguer la différence entre « erreur » et « violation »



Qu'est-ce que HOP?



Qu'est-ce que HOP?



« L'employé n'est pas une entité isolée dans un milieu de travail ... »

Qu'est-ce que HOP?

Quels sont les principes de la performance humaine et organisationnelle [HOP]?

La performance humaine et organisationnelle [HOP] n'est pas un programme ou une recette étape par étape. Ce n'est pas non plus un système de gestion.

HOP est une philosophie de la sécurité au travail

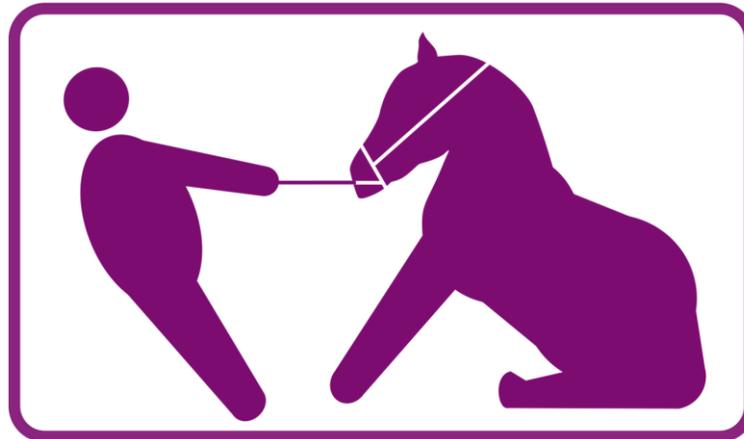


Qu'est-ce que HOP?

Quels sont les principes de la performance humaine et organisationnelle [HOP]?

Réfléchissons sur les points suivants:

- Qu'est-ce qui vous frustre le plus dans les méthodes que votre organisation a choisi pour **mesurer** la sécurité (ou sa réussite)?
- Qu'est-ce qui vous a permis de faire évoluer la sécurité dans votre organisation?
- Où avez-vous rencontré de la résistance?



Qu'est-ce que HOP?

Quels sont les principes de la performance humaine et organisationnelle [HOP]?

Selon cette approche, il existe 5 principes qui façonnent le milieu de travail:

1. **Les individus sont faillibles** [même les meilleurs commettent des erreurs]
2. **Le blâme ne résout pas les erreurs** [au contraire, il peut amener à plus de problèmes]
3. **Le contexte détermine les comportements** [ainsi que les actions des individus]
4. **L'apprentissage est une activité vitale** [les améliorations proviennent de l'apprentissage]
5. **La réponse des gestionnaires à la suite d'une erreur est primordiale** [si mon gestionnaire est en colère après moi, je ne serais pas nécessairement enclin à m'impliquer dans l'amélioration]

Qu'est-ce que HOP?

HOP – Principe 1 : les individus sont faillibles

- Il ne faut pas confondre erreurs et violations, les erreurs ne sont pas des choix
- Les erreurs surviennent directement de l'interprétation de l'information par les individus
- Les systèmes doivent être conçus pour que les erreurs ne soient pas catastrophiques
- Les employés les plus expérimentés sont souvent mieux équipés pour rattraper leurs erreurs



Qu'est-ce que HOP?

HOP – Principe 2 : le blâme ne résout pas les erreurs

- Blâmer un individu aura souvent comme conséquence d'éliminer la communication
- En retour, les gestionnaires auront moins accès à de l'information pertinente pour questionner l'efficacité des processus
- Blâmer un individu décourage celui-ci de s'améliorer
- Bien que ce soit émotionnellement instinctif, blâmer n'est pas une action essentielle au niveau opérationnel



Qu'est-ce que HOP?

HOP – Principe 3 : le contexte détermine les comportements

- Les comportements et les actions d'un individu dans une situation donnée sont directement reliés à ses contraintes
- L'individu va prendre une décision qui « fait du sens » pour lui **au moment** où il la prend
- Il est impensable de changer la condition humaine, mais il est « facile » de changer les conditions dans lesquelles l'individu travaille

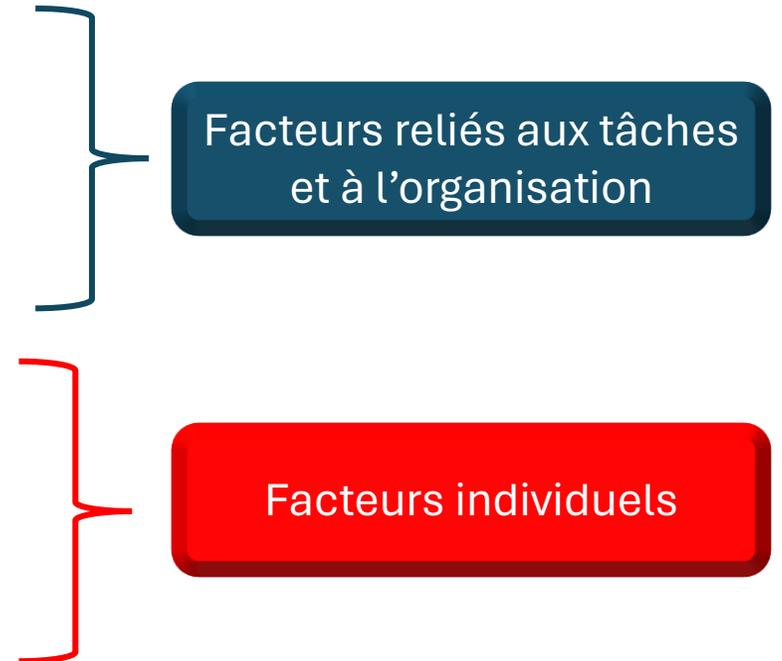


Qu'est-ce que HOP?

HOP – Principe 3 : le contexte détermine les comportements

35 % **requis, attentes et rétroactions**
29% **outils, ressources et conditions réelles de travail**
11% **incitatifs et dissuasion**

11% **connaissances et compétences**
8% **capacité et préparation**
6% **motivation, attentes et préférences personnelles**



Qu'est-ce que HOP?

HOP – Principe 4 : l'apprentissage est une activité vitale

- Dans une organisation en constant mouvement, l'apprentissage devient primordial
- L'apprentissage doit suivre les évènements (positifs ou négatifs) aussi bien que le travail normal
- L'apprentissage provient de l'écoute que l'on porte aux employés
- L'apprentissage doit être suivi d'améliorations



Qu'est-ce que HOP?

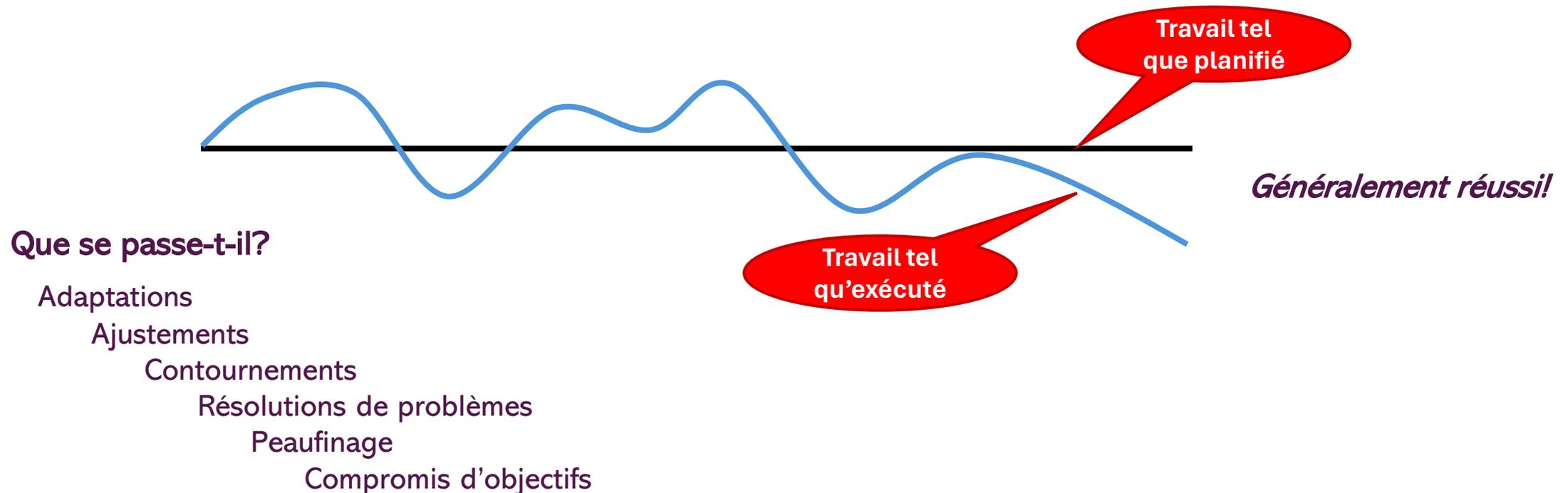
HOP – Principe 5 : la réponse des gestionnaires à la suite d'une erreur est primordiale

- Les préjugés n'ont pas leur place dans l'évaluation des causes d'une erreur
- La perspective de l'employé sur un évènement est toujours importante
- Il faut rechercher les circonstances qui ont menées à l'erreur
- La sécurité fait partie des opérations normales de travail



Qu'est-ce que HOP?

Quels sont les principes de la performance humaine et organisationnelle [HOP]?

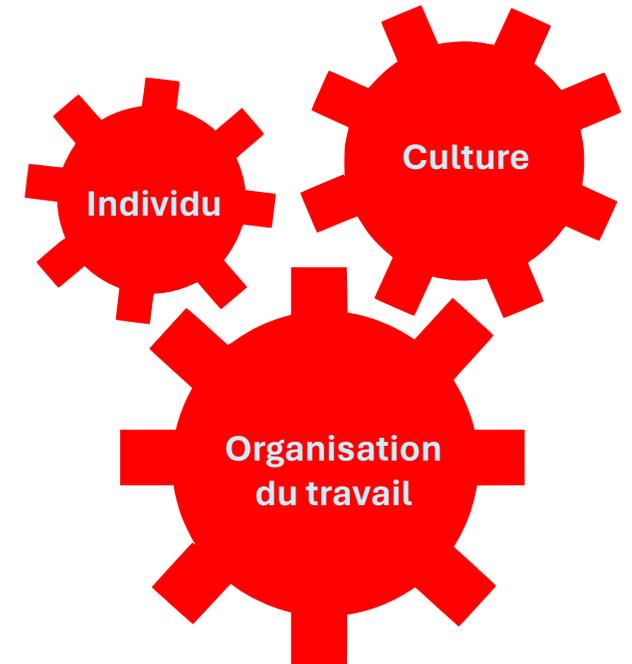


Les employés sont les experts dans la résolution adaptative de problèmes

Qu'est-ce que HOP?

Quels sont les principes de la performance humaine et organisationnelle [HOP]?

- ☞ un individu
- ☞ travaillant à l'intérieur d'une structure organisationnelle
- ☞ afin de rencontrer les attentes de l'organisation



HOP: Philosophie de gestion qui prend en compte **l'influence des processus et des systèmes** sur le travail des individus

Qu'est-ce que HOP?

Quels sont les principes de la performance humaine et organisationnelle [HOP]?

L'exemple de l'industrie automobile: VOLVO



Dans l'exemple de Volvo, on prend pour acquis que le conducteur fatigué s'arrêtera et se reposera, surtout si le système ADAS lui suggère.

Cependant, dans le cas contraire, Volvo a prévu d'autres systèmes ADAS (ex. prévention des collisions, systèmes d'aide à la conduite ou caméras de surveillance du conducteur) pour prévenir les accidents lorsque c'est possible et assurer la sécurité du conducteur lorsque c'est inévitable.

Qu'est-ce que HOP?

Quels sont les principes de la performance humaine et organisationnelle [HOP]?

Un changement drastique de perspective

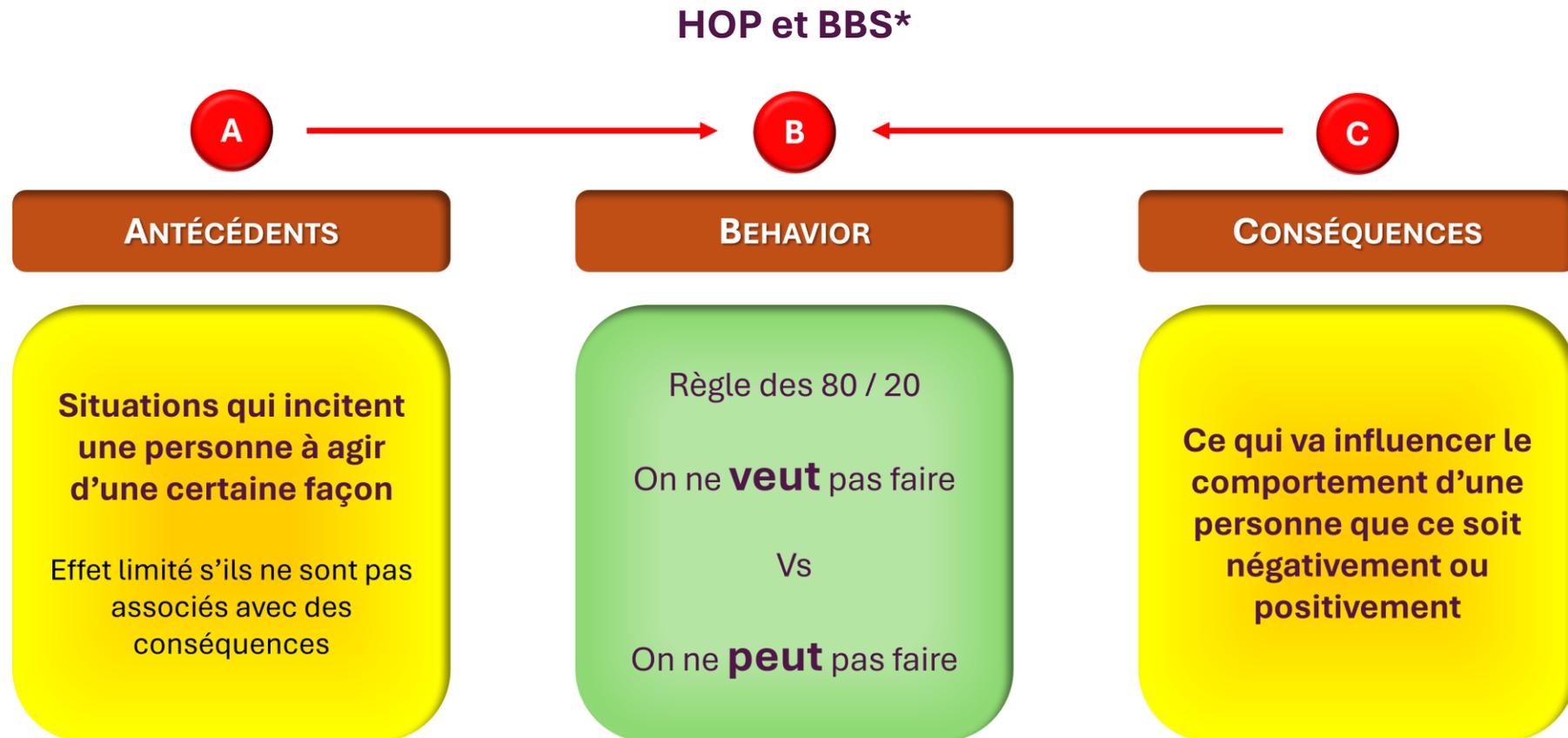
Mythes	Réalités
La plupart des incidents de sécurité peuvent s'expliquer uniquement par des erreurs humaines	La plupart des incidents de sécurité peuvent s'expliquer par une mauvaise gestion ou des systèmes inadéquats
Le travail est plus sécuritaire si les travailleurs se contentent de suivre les procédures de près	Le travail est plus sécuritaire si les individus utilisent des procédures ET leur propre jugement
Une bonne enquête peut identifier toutes les causes des incidents de sécurité	Une bonne enquête donnera toujours des perspectives différentes sur les causes
Les gestionnaires devraient célébrer les moments où il n'y a pas d'incidents	Les gestionnaires devraient être nerveux lorsqu'il n'y a pas d'incidents
Une culture juste, c'est quand les gens sont disciplinés et gérés équitablement	Une culture juste, c'est quand les histoires sont racontées et que l'apprentissage a lieu

[...] et puis après?



HOP et les autres ...

Comment HOP se comporte face à d'autres modèles de gestion de la santé et de la sécurité?



* BBS = Behavior Based Safety ou Sécurité basée sur le comportement

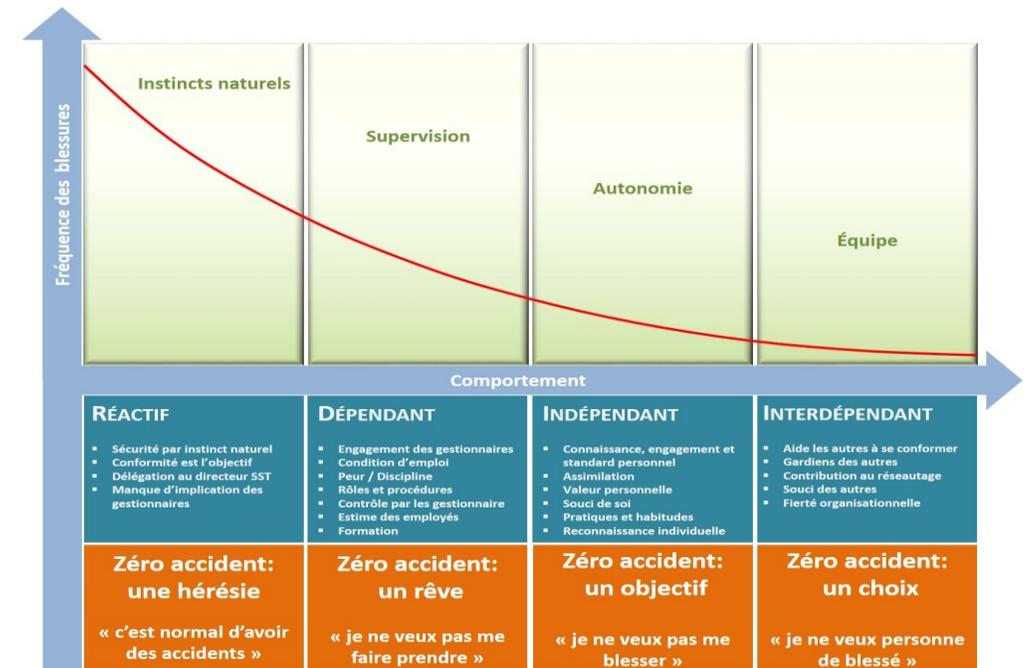
HOP et les autres ...

Comment HOP se comporte face à d'autres modèles de gestion de la santé et de la sécurité?

HOP et DuPont - Bradley

La courbe de DuPont Bradley illustre une partie de l'approche HOP*:

Comment une compagnie peut atteindre une culture de sécurité qui n'est pas fondée sur la conformité (règles et réglementations), mais plutôt sur l'engagement des individus à travailler de manière sécuritaire.



* Il est important de noter qu'une forte culture d'entreprise en sécurité va aussi se propager aux autres facteurs clés comme la productivité, la qualité, et sa rentabilité

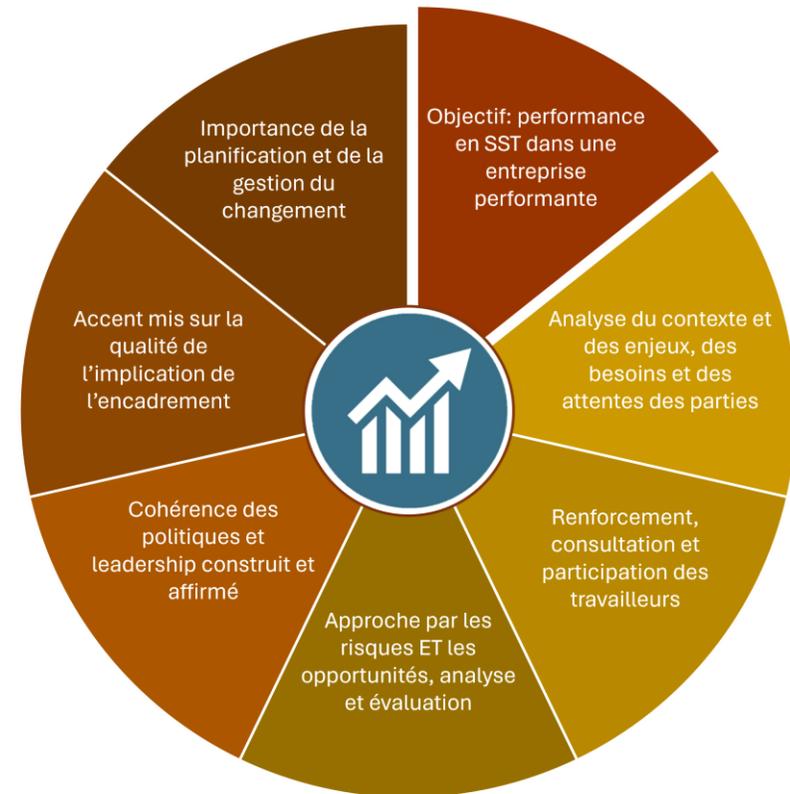
HOP et les autres ...

Comment HOP se comporte face à d'autres modèles de gestion de la santé et de la sécurité?

HOP et ISO 45001

ISO = approche encadrée des différents éléments

HOP = vision mouvante des aspects de gestion



Pour conclure...



Pour conclure!

Votre cheminement d'intégration de HOP...

Bien qu'il n'y ait pas de recette à l'implantation de HOP certaines actions communes aux entreprises performantes peuvent être observées:

- 👉 des concepts tels que l'auto-vérification, la communication, la planification du travail et les pratiques de vérification sont intégrés dans le modèle et l'exécution des tâches, des processus et des programmes.
- 👉 les leaders dirigent les gens **comme ils sont**, pas comme ils le souhaitent.
- 👉 tout le monde comprend HOP et il y a des champions HOP et des mentors sur le terrain.
- 👉 les ressources sont dédiées au développement des systèmes, soulignant les faiblesses organisationnelles, processus et culture.
- 👉 les gens ne sont pas immuables : ils sont formés et développés par le coaching, la rétroaction et le mentorat.



Pour conclure!

Votre cheminement d'intégration de HOP...



Obtenir l'adhésion de la haute direction



HOP propose des concepts théoriques et pratiques de grande valeur. **Cependant**, comme n'importe quelle autre philosophie, HOP ne s'appliquera pas à toutes les situations. Il est donc primordial de bien planifier son implantation et de prendre le temps de mettre en place ses éléments... comme dans tout changement de paradigme

Merci!

