

Evaluation de la prise en compte des Facteurs Organisationnels et Humains dans les Systèmes de Gestion de la Sécurité



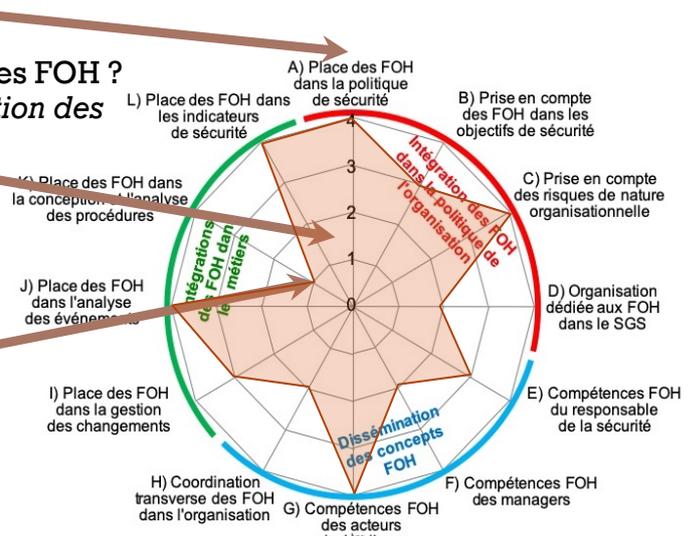
Que visualise le radar

Le radar est destiné à visualiser et objectiver trois axes d'efforts dans la prise en compte des Facteurs Organisationnels et Humains :

- Qu'est-ce qui marque l'appropriation des FOH dans l'organisation ?
C'est le rôle des axes que d'exprimer les voies d'appropriation dans l'organisation.

- Où en est l'organisation de son appropriation des FOH ?
C'est le rôle de la cotation du degré d'appropriation des FOH selon les axes à considérer.

- Quelles étapes sont à parcourir et lesquelles privilégier ?
C'est le rôle de la représentation globale que d'objectiver les axes où les efforts sont à privilégier.



Les Thèmes FOH dans l'évaluation

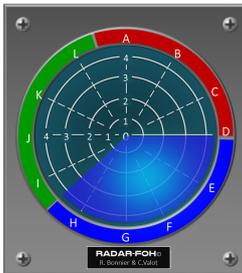
Intégration des FOH dans la politique de l'organisation



Appropriation des dispositions réglementaires concernant les FOH.

Les règles sont de plus en plus nombreuses à spécifier les éléments FOH à intégrer.

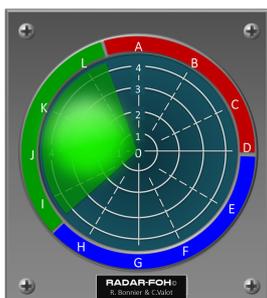
Dissémination des concepts FOH



Appropriation des concepts FOH au sein de l'organisation.

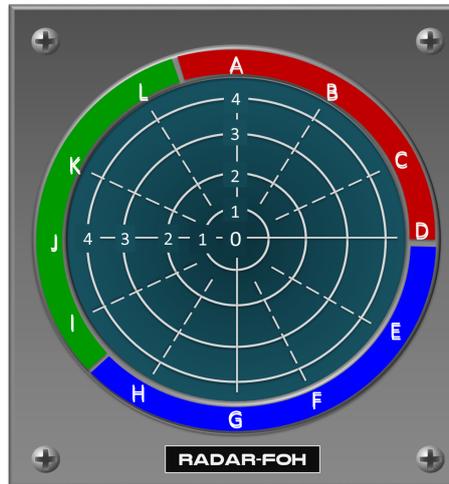
L'application des règles est renforcée et facilitée par les connaissances dont disposent les différents niveaux fonctionnels de l'organisation.

Intégration des FOH dans les métiers



Interactions transversales au sein de l'organisation et, en particulier, celles développées entre les métiers concourant à la sécurité.

Les axes du radar



Intégration des FOH dans la politique de l'organisation

- A) Place des FOH dans la politique de sécurité
- B) Prise en compte des FOH dans les objectifs de sécurité
- C) Prise en compte des risques de nature organisationnelle
- D) Organisation dédiée aux FOH dans le SGS

Dissémination des concepts FOH

- E) Compétences FOH du responsable sécurité
- F) Compétences FOH des managers
- G) Compétences des FOH des acteurs de 1^{ère} ligne
- H) Coordination transverse des FOH dans l'organisation

Intégration des FOH dans les métiers

- I) Place des FOH dans la gestion des changements
- J) Place des FOH dans l'analyse des événements
- K) Place des FOH dans la conception et l'analyse des procédures
- L) Place des FOH dans les indicateurs de sécurité

Les critères d'évaluation

- 1) **Méconnaissance des FOH** : les FOH ne sont pas pris en compte sur cet axe. "On n'en parle pas"
- 2) **Ouverture aux FOH** : les FOH sont un objet d'intérêt pour les dirigeants, sur cet axe, des informations sont recherchées pour mettre en œuvre cette volonté. "On en parle mais rien n'est écrit"
- 3) **Documenté** : des manuels et des éléments de politique de sécurité décrivent, pour cet axe, les FOH et l'organisation dédiée. "Des écrits pas de mise en œuvre suivie et vérifiée"
- 4) **Implémenté** : Les FOH sont intégrés, pour cet axe, au sein d'une organisation dédiée qui est en place, les outils existent, les personnels formés, les indicateurs de suivi sont en place. "Ecrits activés mais sans vérification de l'efficacité et ni d'adaptation"
- 5) **Efficace** : Les FOH sont intégrés à tous les niveaux de l'organisation et atteignent les objectifs de résultat



Evaluation Intégration des FOH dans l'organisation

A. Place des FOH dans la politique de sécurité

0	Méconnaissance des FOH	Non abordé dans la politique de sécurité déclinée et affichée dans la compagnie
1	Ouverture aux FOH	Les FOH sont abordés au travers de la gestion des grands principes de la sécurité, sans être clairement nommés
2	FOH documentés	La Direction indique clairement dans la politique de sécurité du Manuel de Gestion, la place des FOH dans les process de Gestion de la Sécurité, comment ils sont mis en place
3	FOH Implémentés	FOH Documentés + Des moyens sont effectivement mis en place et décrits sur ce sujet dans le Manuel de Gestion et les procédures de la compagnie
4	Disposition FOH Efficaces	FOH Implémentés + On peut démontrer le fonctionnement des instances de pilotage de la politique (Safety Review Board avec cadre responsable, Safety Action Group avec réunions périodiques régulières...)

B. Prise en compte des FOH dans les objectifs de sécurité

0	Méconnaissance des FOH	Les objectifs de sécurité sont uniquement quantitatifs (exemple : limiter à X le nombre de chocs avions) et n'abordent pas les aspects liés aux comportements humains et à l'organisation. (Écart FH = faute)
1	Ouverture aux FOH	Les objectifs de sécurité sont uniquement quantitatifs et prennent en compte des aspects comportementaux (décompte de REX ou d'événements étiquetés "FH" connoté par le constat d'écart)
2	FOH documentés	Les objectifs de sécurité prennent en compte les aspects comportementaux et organisationnels et sont clairement décrits dans le Manuel de gestion. Les barrières de prévention et de protection sont identifiées sur les aspects FOH au niveau de la cartographie des risques
3	FOH Implémentés	FOH documentés + Les objectifs sont contrôlés au travers l'analyse des événements (barrières de prévention et de protection) (Réactif/Proactif) passés en revue (pilotés) lors des instances de suivi du SGS
4	Disposition FOH Efficaces	FOH implémentés + Les objectifs FOH permettent le pilotage effectif du SGS et sont intégrés aux outils de pilotage de la compagnie (COMEX, ...)

C. Prise en compte des risques de nature organisationnels

0	Méconnaissance des FOH	Pas de notion de risques organisationnels dans la politique de sécurité ou dans la documentation compagnie.
1	Ouverture aux FOH	Risques organisationnels évoqués oralement dans les instances de pilotage de la sécurité
2	FOH documentés	Risques organisationnels pris en compte (EI/Barrières) identifiés et décrits dans la cartographie des risques et dans les compte-rendus des instances de pilotage
3	FOH Implémentés	FOH documentés + Suivi effectif des barrières et des EI organisationnels dans le SGS (Indicateurs de sécurité)
4	Disposition FOH Efficaces	FOH implémentés + Pilotage du niveau du risque organisationnel effectif des évolutions dans les instances SGS (comité de sécurité/SAG...) Le Cadre responsable et le Management connaît et suit SES risques au niveau global et local.

D. Organisation dédiée aux FOH dans le fonctionnement du SGS

0	Méconnaissance des FOH	Pas d'organisation dédiée aux FOH dans l'organisation.
1	Ouverture aux FOH	L'organisation en place est sensible aux FOH, les personnels en charge de l'analyse des événements et le Management sont formés aux FH. Une place est accordée aux FOH dans les instances de suivi du SGS.
2	FOH documentés	L'organisation a mis en place dans son organigramme un Responsable / personnel en charge des FOH. Une fiche de poste documente son rôle au sein de l'organisation
3	FOH Implémentés	FOH Documentés + Un responsable FOH est nommé et formé ; il a des objectifs identifiés et dispose des moyens pour les atteindre
4	Disposition FOH Efficaces	FOH Implémentés + Le responsable FOH produit des résultats utilisables par l'organisation

Dissémination des concepts FOH

E. Compétences FOH du responsable Sécurité

0	Méconnaissance des FOH	Absence de formation FOH du Responsable de la sécurité qui ne traite pas de ces thèmes.
1	Ouverture aux FOH	Intérêt du responsable de la sécurité pour les concepts FOH. Formation suivie "métiers (part 145/ISAGO...) de sensibilisation aux Facteurs Humains.
2	FOH documentés	Formation FOH des responsables est obligatoire à la prise de fonction. Elle est décrite dans les référentiels compagnie. Le programme est détaillé et adapté. Il comprend <i>a minima</i> : - Une formation aux concepts FOH Une formation à la conduite d'enquête et analyse d'événements.
3	FOH Implémentés	FOH Documentés + Formations effectives du responsable de la sécurité
4	Disposition FOH Efficaces	FOH Implémentés + Les analyses de sécurité réalisées par le responsable de la sécurité abordent systématiquement les FOH et coordonnent les efforts des métiers.

F. Compétences FOH des Managers

0	Méconnaissance des FOH	Absence de formation FOH des Managers qui ne traitent pas de ces thèmes.
1	Ouverture aux FOH	Intérêt des Managers pour les concepts FOH. Formation suivie "métiers (part 145/ISAGO...) de sensibilisation aux Facteurs Humains.
2	FOH documentés	La formation FOH est obligatoire à la prise de fonction des Managers. Elle est décrite dans les référentiels de la compagnie.
3	FOH Implémentés	FOH documentés + Les formations des Manager sont effectives.
4	Disposition FOH Efficaces	FOH Implémentés + Les Managers intègrent les FOH dans leur périmètre de responsabilité de manière à la fois réactive, proactive, prédictive

G. Compétences FOH des acteurs de première ligne

0	Méconnaissance des FOH	Aucune formation FOH ni incitation à une coordination des acteurs de 1 ^{ère} ligne sur ces thèmes.
1	Ouverture aux FOH	Intérêt des acteurs de 1 ^{ère} ligne pour les concepts FOH. Ils ont reçu la Formation FH "métiers (CRM, part 145/ISAGO...).
2	FOH documentés	Formation FOH obligatoire à la prise de fonction pour l'ensemble des personnels. Le programme est défini et aborde les aspects FOH. Cette formation peut s'intégrer dans la formation de sensibilisation au SGS. La formation est initiale et récurrente.
3	FOH Implémentés	FOH documentés. + Formations effectives des acteurs de 1 ^{ère} ligne
4	Disposition FOH Efficaces	FOH Implémenté + Les objectifs des formations FOH sont effectivement définis en fonction des données issues du SGS (développement de la conscience des risques liés aux activités de la compagnie, bouclage avec les résultats de la gestion de risque).

H. Coordination transverse des FOH dans l'organisation

0	Méconnaissance des FOH	Absence de coordination sur les thèmes FOH au sein de l'organisation.
1	Ouverture aux FOH	Intérêt des acteurs pour les concepts FOH, malgré une organisation "en tuyau d'orgue".
2	FOH documentés	Un responsable / personnel en charge des FOH en place pour animer la coordination transverse de ces aspects. Les procédures relatives au traitement des analyses et études de changement, décrivent ses modalités d'intervention transverses
3	FOH Implémentés	FOH documentés + Le Responsable / personnel en charge des FOH anime effectivement la coordination transverse des aspects FOH. Il a effectivement accès à l'ensemble des organisations internes
4	Disposition FOH Efficaces	FOH Implémentés + Les analyses d'événement, études de changement... prennent systématiquement en compte les aspects FOH sous l'angle des métiers / process. Les recommandations prennent en compte les aspects transverses.

Intégration des FOH dans les métiers

I. Place des FOH dans la gestion des changements

0	Méconnaissance des FOH	Pas de prise en compte des FOH pour la gestion des changements.
1	Ouverture aux FOH	Intérêt des acteurs pour les concepts FOH, évoqués mais non formalisés dans les études de changement
2	FOH documentés	La méthodologie relative aux études de changement décrit, dans les procédures compagnie, comment prendre en compte les FOH.
3	FOH Implémentés	FOH documentés + Les études de changement intègrent systématiquement les FOH dans l'analyse des impacts identifiés relatifs aux changements
4	Disposition FOH Efficaces	FOH Implémentés + Les impacts identifiés liés aux FOH sont pris en compte par les responsables des instances de sécurité, sont débattus et font l'objet de plans d'action suivis jusqu'à l'évaluation de leur efficacité.

J. Place des FOH dans l'analyse des événements

0	Méconnaissance des FOH	Pas d'analyse FOH des événements. Analyse technique seule et/ou considération de l'écart comme une faute avec possibilité de blâme.
1	Ouverture aux FOH	Intérêt pour les FOH mais les analyses stoppent au constat de l'écart. Les pratiques sont de l'ordre du rappel des procédures aux acteurs de 1 ^{ère} qui sont, de fait, considérés comme défaillants et/ou comporte l'ajout de règles complémentaires.
2	FOH documentés	Des méthodes d'analyse et des compétences des analystes sont développées et décrites dans les manuels de l'entreprise. Elles prennent en compte les données FOH pour les analyses d'évènements.
3	FOH Implémentés	FOH documentés + Les analystes sont effectivement formés à la prise en compte des FOH avec entretiens et identification des causes FOH profondes. Les résultats sont documentés conformément à la méthode retenue.
4	Disposition FOH Efficaces	FOH implémentés + Les résultats des analyses sont repris en analyses de risque par l'organisation et son SGS. Les recommandations produites sont orientées vers les dimensions organisationnelles et servent effectivement à la faire évoluer .

K. Place des FOH dans la conception et l'usage des procédures

0	Méconnaissance des FOH	Pas de prise en compte des FOH pour la conception et l'usage des procédures.
1	Ouverture aux FOH	Intérêt des concepteurs de procédures / bureaux d'étude pour les concepts FOH, mais non formalisés dans la conception et dans l'anticipation de l'usage des procédures.
2	FOH documentés	Les manuels de l'entreprise décrivent des méthodes de conception et d'anticipation de l'usage, ainsi que les compétences des concepteurs / bureaux d'étude, qui prennent en compte les données FOH pour la conception et l'usage des procédures.
3	FOH Implémentés	FOH documentés + La conception et l'anticipation de l'usage des procédures sont décrites dans les manuels de l'entreprise et intègrent systématiquement les FOH
4	Disposition FOH Efficaces	FOH implémenté + Les procédures produites et l'efficacité de leur utilisation par l'entreprises sont vérifiées. Ceci permet d'adapter le processus de conception et d'anticipation de l'utilisation des procédures.

L. Place des FOH dans les indicateurs de sécurité

0	Méconnaissance des FOH	Pas de place pour les FOH dans les indicateurs de sécurité de l'entreprise.
1	Ouverture aux FOH	Les indicateurs de sécurité sont uniquement quantitatifs et ne prennent en compte que des aspects comportementaux (décompte de REX ou d'événements étiquetés "FH" connotés par le constat d'écart).
2	FOH documentés	Le Manuel de gestion décrit des indicateurs de sécurité prenant en compte les aspects comportementaux et organisationnels Ils sont définis pour optimiser la gestion des risques réels de l'entreprise intégrant les FOH.
3	FOH Implémentés	FOH documentés + Les indicateurs de sécurité sont mis en place, systématiquement, revus de manière effective et utilisés pour le pilotage des risques réels de l'entreprise intégrant les FOH.
4	Disposition FOH Efficaces	FOH implémentés + L'analyse des indicateurs alimente les instances qui définissent les risques stratégiques en matière de sécurité intégrant les FOH.