

# L'apprentissage organisationnel au travers du Retour d'Expérience (REX)

*La prise en compte des  
signaux faibles*

# Buts du Projet

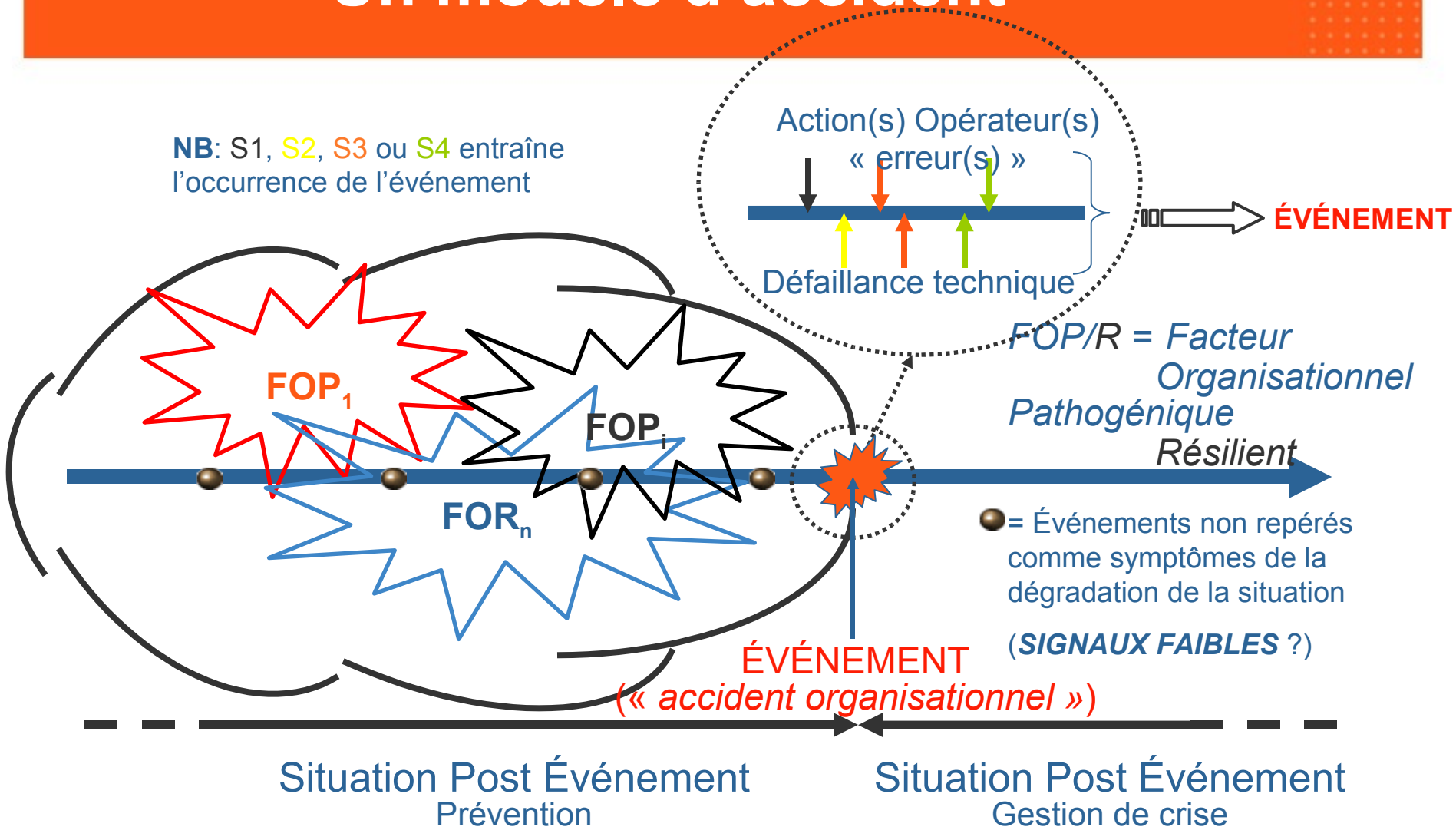
- Fournir aux industriels
  - Réflexion critique sur les pratiques de REX et l'apprentissage organisationnel
  - Méthodes et outils pour la détection et le traitement des « signaux faibles »
- « Produire » des connaissances
  - Sur les forces et les faiblesses des systèmes opérationnels de REX et l'apprentissage organisationnel
  - Sur la « période d'incubation » d'un événement et sur ses indicateurs

# La question des signaux faibles

- **Hypothèses épistémologiques**
  - La « voie royale » des accidents : une rupture par rapport au fonctionnement « normal »
  - Un accident est *toujours* précédé de « signes »
  - Un accident arrive à l'issue d'une période de dégradation de la sécurité/sûreté (« *An accident waiting to happen* »)
- **Peut-on faire progresser les actions de prévention ?**
  - En détectant les « signes » avant-coureurs
  - En traitant les « signes » avant-coureurs
- **Thématique émergente des signaux faibles**

# Un modèle d'accident

NB: S1, S2, S3 ou S4 entraîne l'occurrence de l'événement

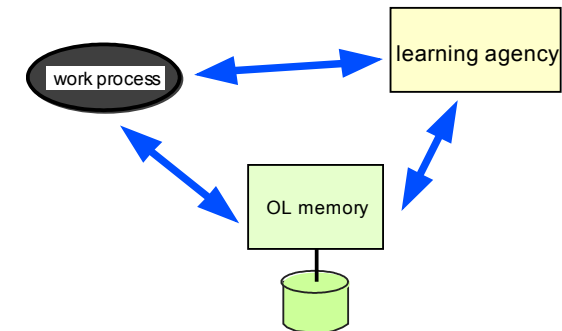
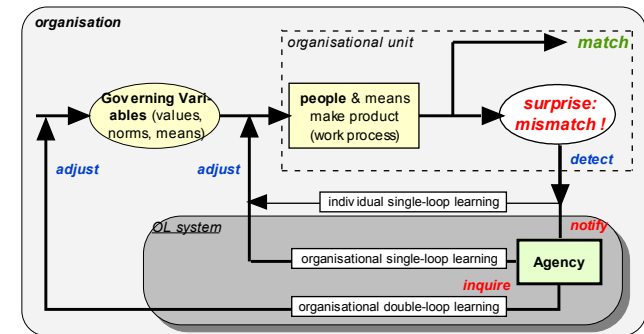


# Questions à aborder sur les signaux faibles ...

- « Signaux faibles », précurseurs, symptômes, ...
- Le **sens**, l'**évidence** d'un signal n'est qu'**après-coup**
- **Fréquence / Gravité** d'un signal
- Domaine
  - Technique et/ou Social
- Enjeu:
  - **Weak signal**: *information informal and/or ambiguous, so that threat to safety is not clear* (D. Vaughan)

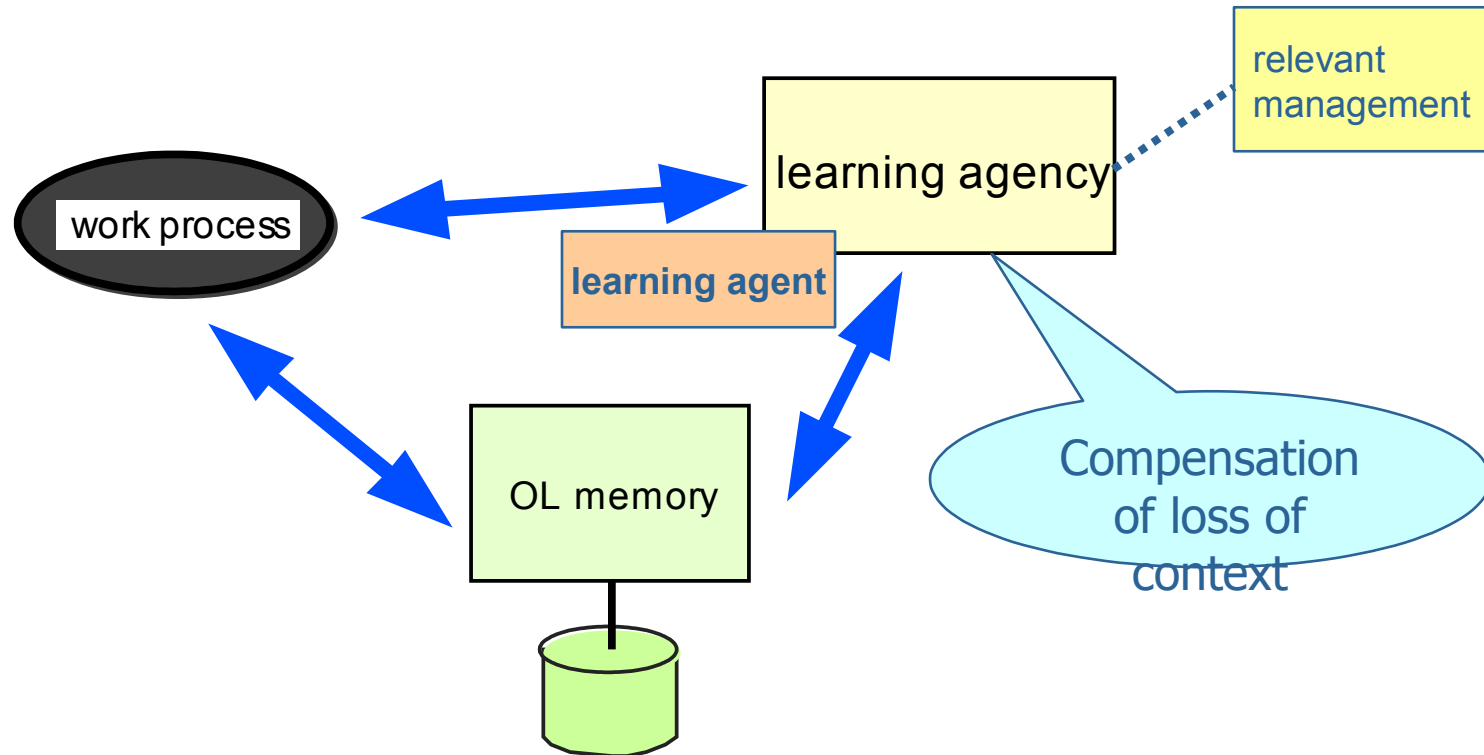
# ... et lien avec l'apprentissage organisationnel

- Détection et report des surprises dans le cadre de l'exploitation des installations: seuils de détection et aspects culturels
- Apprentissage de l'individu/groupe par rapport à l'organisation
- Agence apprenante
- Simple et double boucle
- Mémoire organisationnelle: leçon connue et nouvelle
- Validation et révisions des leçons apprises
- Partage des leçons



# Activité de base dans un modèle d'apprentissage organisationnel: SOL model

[SOL = System of Organisational Learning]



Ces activités doivent être organisées ...

# Grandes étapes de la recherche (1)

## Recherche action

- Constructions des cas
  - Définir l'unité d'investigation et l'ouverture du système et choix des personnes à rencontrer/observer par rapport à l'apprentissage organisationnel (prise en compte du modèle SOL)
- Collecte des données (approche qualitative/inductive)
  - Visites et enquêtes de terrains sur site
    - Entretiens semi directifs et ouverts (avec des acteurs clé du REX)
    - Focus groupes pour comprendre les mécanismes d'apprentissage autour des accidents

# Grandes étapes de la recherche (2)

## Recherche action

- Diagnostic et interprétation des données collectées
  - Travail bibliographique dans le domaine de l'apprentissage organisationnel, des bonnes pratiques industrielles ainsi que la littérature sur les accidents.
  - Approche comparative - prise en compte des signaux faibles dans le système de REX
- Restitution et validation des données et interprétations
  - Restitution du diagnostic pour validation dans le cadre d'ateliers avec l'entreprise
  - Recherche collective de solutions opérationnelles
  - Dissémination des résultats

# Échéancier (indicatif) du Projet

	Année 1	Année 2	Année 3
Diagnostic et Formalisation du besoin	████████████████████	████████████████	████████████████
État de l'art des connaissances	████████████████████	████████████████	
État de l'art des méthodes	████████████████████	████████████████	
Dévelop. méthodologie d'intervention	████████████████		
Observation/Enquête terrain	████████████████████	████████████████	████████████████
Premiers résultats enquête		████████████████████	████████████████
Dévelop. et test d'une approche d'apprentissage organisationnel		████████████████████	
Résultats et formalisation des outils		████████████████████	
Capitalisation des connaissances acquises			████████████████████

# « Ressources » du Projet

- Thèse:
  - Eve Guillaume
- Direction scientifique
  - Université de Delft – Safety Science Group (F Koornneef, A Hale)
- Support technique
  - INERIS – DRA (JC Lecoze, N Dechy)
  - EDF R&D (Y Dien)
- Industriels « associés » [*a priori*]
  - TOTAL et ARCELOR