



Conférence FONCSI du 6 mars 2014

Bonnes questions à se poser sur son dispositif  
de retour et de partage d'expérience

## Quels enjeux pour un TABLEAU DE BORD de suivi d'incidents ?

Bastien Brocard – EDF R&D

© EDF 2014



© EDF 2014

# SOMMAIRE

1. INTRODUCTION
2. USAGES ET ENJEUX
3. LIMITES DES ANALYSES STATISTIQUES
4. UN LEVIER D'ANIMATION DU REX
5. CONCLUSION



# INTRODUCTION

## 1. INTRODUCTION

DISPOSITIF DE REX ET TABLEAUX DE BORD  
DES OUTILS COMMUNS  
UN EXEMPLE RÉVÉLATEUR

## 2. USAGES ET ENJEUX

## 3. LIMITES DE L'ANALYSE STATISTIQUE

## 4. UN LEVIER D'ANIMATION DU REX

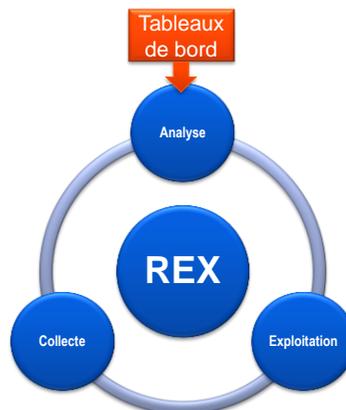
## 5. CONCLUSION



# DISPOSITIF DE REX ET TABLEAUX DE BORD

- Le REX repose sur trois piliers
  - Collecte des données
    - Détection et sélection
    - Reporting
    - Mémorisation
  - Analyse
    - Individuelle des événements
    - • Statistique de l'historique des événements mémorisés
  - Exploitation
    - Exploitation des enseignements

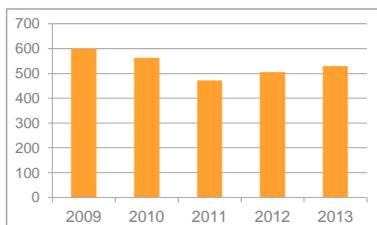
- Chaque pilier requiert
  - Des ressources
  - Des méthodes et des outils
  - Une animation



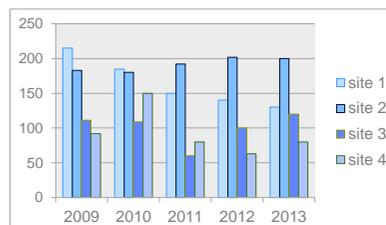
## DES OUTILS COMMUNS

© EDF 2014

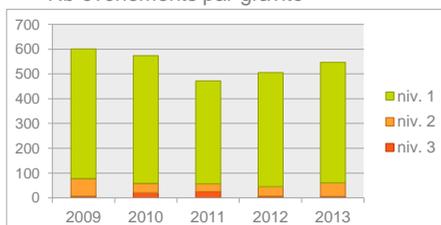
Nb événements (évolution annuelle)



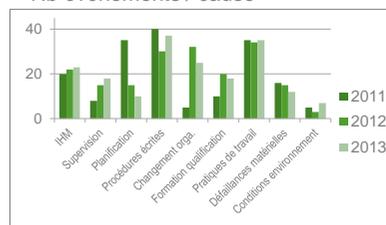
Nb événements par site industriel



Nb événements par gravité



Nb événements / cause



Quels enjeux pour un Tableau de Bord de suivi d'incidents | 26/03/2014 | 5

## UN EXEMPLE RÉVÉLATEUR

© EDF 2014

### ▪ L'exemple d'un tableau de bord : révélateur des enjeux du REX

#### □ Archétype du dispositif de REX :

- connu de tous,
- sensible car suivi par la Direction

#### □ Face émergée de l'iceberg

- repose sur tout un dispositif de collecte, d'analyse et de catégorisation.
- occulte souvent ce dispositif

#### □ Coûteux & rigide

- dispositif amont lourd, avec des processus formels, des méthodes et des outils qui génèrent beaucoup d'inertie

### ▪ Pour quel usage ? avec quelle finalité ?

### ▪ Comment en faire un outil efficace de management du REX ?



Quels enjeux pour un Tableau de Bord de suivi d'incidents | 26/03/2014 | 6

# USAGES ET ENJEUX

1. INTRODUCTION
2. **USAGES ET ENJEUX**
  - FINALITÉS & ENJEUX
  - UNE APPROCHE COÛT - BÉNÉFICE
  - POUR QUEL USAGE ?
3. LIMITES DE L'ANALYSE STATISTIQUE
4. UN LEVIER D'ANIMATION DU REX



Quels enjeux pour un Tableau de Bord de suivi d'incidents | 26/03/2014 | 7

## FINALITÉS & ENJEUX

© EDF 2014

- **Obligation** réglementaire ?
- **Communiquer** des résultats ?
  - Afficher la performance globale de sécurité
- **Comprendre, diagnostiquer** ?
  - Rechercher les causes récurrentes
  - Suivre et pondérer des problématiques identifiées
  - Identifier de nouvelles problématiques
- **Décider & agir** ?
  - Orienter vers des actions correctives
- **Animer** une démarche ?
  - Levier de management pour légitimer le dispositif d'analyse des événements, porter une méthode, impliquer des acteurs, sensibiliser à certaines problématiques...



**Enjeu = rapport COÛT / UTILITÉ**

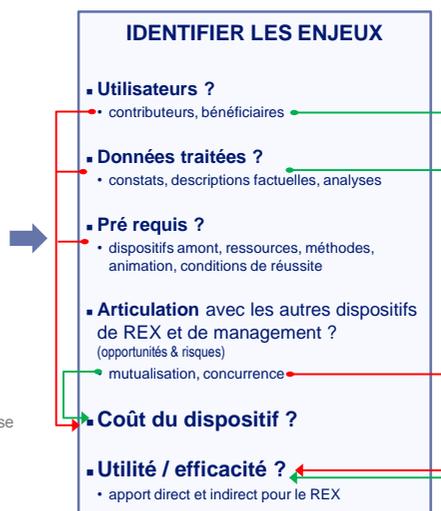


Quels enjeux pour un Tableau de Bord de suivi d'incidents | 26/03/2014 | 8

## UNE APPROCHE COÛT - BÉNÉFICE

© EDF 2014

- **Obligation réglementaire ?**
- **Communiquer des résultats ?**
  - Afficher la performance globale de sécurité
- **Comprendre, diagnostiquer ?**
  - Rechercher les causes récurrentes
  - Suivre et pondérer des problématiques identifiées
  - Identifier de nouvelles problématiques
- **Décider & agir ?**
  - Orienter vers des actions correctives
- **Animer une démarche ?**
  - Levier de management pour légitimer le dispositif d'analyse des événements, porter une méthode, impliquer des acteurs, sensibiliser à certaines problématiques...



Quels enjeux pour un Tableau de Bord de suivi d'incidents | 26/03/2014 | 9

## POUR QUEL USAGE ?

© EDF 2014

- **Obligation réglementaire ?**
- **Communiquer des résultats ?**
  - Afficher la performance globale de sécurité
- **Comprendre, diagnostiquer ?**
  - Rechercher les causes récurrentes
  - Suivre et pondérer des problématiques identifiées
  - Identifier de nouvelles problématiques
- **Décider & agir ?**
  - Orienter vers des actions correctives
- **Animer une démarche de REX ?**
  - Levier de management pour légitimer le dispositif d'analyse des événements, porter une méthode, impliquer des acteurs, sensibiliser à certaines problématiques...

**Démarche  
d'ANALYSE STATISTIQUE**

**Démarche  
de MANAGEMENT**



Quels enjeux pour un Tableau de Bord de suivi d'incidents | 26/03/2014 | 10

# LIMITES DE L'ANALYSE STATISTIQUE

1. INTRODUCTION
2. USAGES ET ENJEUX
- 3. LIMITES DE L'ANALYSE STATISTIQUE**
  - CAPACITÉS DE DIAGNOSTIC LIMITÉES
  - FONCTION D'ALERTE ET DE CIBLAGE
  - CHOIX DE REGROUPEMENT PERTINENTS
4. UN LEVIER D'ANIMATION DU REX
5. CONCLUSION



## CAPACITÉS DE DIAGNOSTIC LIMITÉES

- **Qualité des données d'entrée**
  - Sélection des événements (représentativité)
  - Description ou d'analyse des événements
  - Catégorisation
- **Imprécision de toute typologie**
  - Très synthétique, peu de mots pour décrire une réalité complexe
    - risques d'ambiguïtés, de raccourcis impropres, de fausses agrégations ou de dispersion

⇒ **Tableau de bord ≠ outil de diagnostic efficace**  
**≠ générateur automatique de solutions**



## FONCTION D'ALERTE ET DE CIBLAGE

© EDF 2014

- **Un outil de catégorisation et de quantification**
  - Définit des catégories d'événements (typologie des modes communs potentiels que l'on souhaite suivre)
  - Compte les événements rattachés à chaque catégorie
- **Pour identifier des catégories saillantes**
- **Et d'initier des analyses qualitatives complémentaires**

⇒ **Tableau de bord = outil d'alerte**  
**cible des problématiques à approfondir**

À intégrer dans un processus global de diagnostic quantitatif & qualitatif



Quels enjeux pour un Tableau de Bord de suivi d'incidents | 26/03/2014 | 13

## CHOIX DE REGROUPEMENTS PERTINENTS

© EDF 2014

### Principaux axes de regroupements

(REX des systèmes sociaux techniques)



Quels enjeux pour un Tableau de Bord de suivi d'incidents | 26/03/2014 | 14

# UN LEVIER D'ANIMATION DU REX

1. INTRODUCTION
2. USAGES ET ENJEUX
3. LIMITES DE L'ANALYSE STATISTIQUE
- 4. UN LEVIER D'ANIMATION DU REX**
  - ARTICULATION AVEC LES AUTRES DISPOSITIFS DE REX
  - LIEN AVEC LE MANAGEMENT ET LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES
5. CONCLUSION



## ARTICULATION AVEC LES AUTRES DISPOSITIFS DE REX

### Tableau de bord :

- **Un outil limité, mais une place centrale dans le dispositif de REX**
  - Lien entre collecte, analyse des événements, diagnostics, exploitation
  - ⇒ Levier de **mise en cohérence**, de **mutualisation** et d'**intégration** de ces dispositifs
- **Ouvert à la fois sur les experts du REX, la direction et les services opérationnels**
  - Favorise les rencontres et les échanges entre expertises différentes
  - Porte une vision globale, donne du sens et de la légitimité au REX
  - ⇒ **Levier d'animation et de valorisation** d'une démarche de REX



## LIEN AVEC LE MANAGEMENT ET LES ACTIVITÉS

- **Ancrer le dispositif dans l'activité opérationnelle**
  - Choix d'indicateurs articulés avec le management des activités
  - Association au dispositif de diagnostic des acteurs clés
    - Responsables d'activité, managers & appuis, chefs d'équipe, préparateurs, responsables de systèmes
- **Légitimité de la démarche**
  - Donne de la **visibilité** et du **sens** au dispositif
- **Diffusion**
  - Des **enseignements** du REX **Formel**
    - Diagnostics, actions correctives
  - ⇒ Pilier « traitement » du dispositif de REX
  - Des **méthodes** et des **pratiques** du REX **Informel**
    - Prise de recul, attitude interrogative, espaces de partage/rencontre...
  - ⇒ Culture du REX et de la sécurité



## CONCLUSION

1. INTRODUCTION
2. USAGES ET ENJEUX
3. PERTINENCE DES INDICATEURS
4. INTÉGRATION DANS UN DISPOSITIF GLOBAL
5. **CONCLUSION**  
COMPROMIS ET OPPORTUNITÉS



## COMPROMIS ET OPPORTUNITÉS

© EDF 2014

Valeur pour tout dispositif de REX

- **Un dispositif sous tensions**
  - ☞ Coût / Bénéfice      ☞ Amont / Aval      ☞ Opérationnels / Directions
  - ☞ Formel / Informel      ☞ Expertise / Management
- **Une question de compromis et d'opportunités**
  - Impliquer le management et les opérationnels
  - S'appuyer sur les dispositifs & dynamiques existants (organisations, projets, acteurs clés)
  - Favoriser la **diffusion des enseignements et de la culture** du REX
- **Un dispositif dynamique**
  - Mise en œuvre progressive, ajustements
  - Questionnement permanent nécessaire
    - ⇒ Pour **garder le sens** du dispositif
    - ⇒ et éviter la dérive bureaucratique



Quels enjeux pour un Tableau de Bord de suivi d'incidents | 26/03/2014 | 19

# MERCI

