

Rapport d'intervention sur la prévention des accidents graves et mortels

Décembre 2017

FINAL



Hydro-Québec

Rapport d'intervention sur la prévention des accidents graves et mortels

Décembre 2017

Projet #0386102

FINAL

Citation:

ERM. 2017. *Rapport d'intervention sur la prévention des accidents graves et mortels.*

Préparé pour Hydro-Québec par ERM Groupe Conseil Ltée: Montréal, Québec.

ERM

1200, avenue McGill College

11e étage

Montréal, QC

Canada H3B 4G7

T: (514) 687-3733

F: (514) 393-9069

ERM a préparé ce rapport pour le seul et exclusif intérêt d'Hydro-Québec et son usage. Nonobstant la distribution de ce rapport par ERM ou Hydro-Québec à un tiers, toute copie de ce rapport fournie à un tiers est fournie à titre informatif uniquement, sans droit de se référer au rapport.

Remerciements

Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué aux efforts nécessaires afin de comprendre les causes racines des enjeux en SST, et pour l'ouverture démontrée par les parties prenantes à questionner leur contribution aux enjeux et à supporter les solutions mises de l'avant.

Sommaire exécutif

Suite à une année marquée par deux décès sur le chantier de La Romaine (et le quatrième depuis le début du projet), ERM a été mandatée par le conseil d'administration d'Hydro-Québec pour faire la lumière sur les pratiques de santé et sécurité en cours sur ce chantier et de définir une stratégie corporative de prévention des accidents graves ou mortels.

Pour ce faire, ERM a :

- Complété une revue d'entreprise en tout début de mandat qui a permis de comprendre les processus de gestion de la santé et sécurité et les attentes de la direction.
- Par la suite, effectué un diagnostic sur les causes racines des enjeux en santé et sécurité pendant deux semaines, suivi de deux semaines additionnelles d'ateliers de conception des solutions au site de La Romaine.
- Complété des diagnostics complémentaires dans les trois autres divisions principales (Production, TransÉnergie et Distribution), qui ont permis de constater des enjeux similaires et qu'il était approprié de développer une seule stratégie de prévention des accidents graves ou mortels pour Hydro-Québec.
- Établi une stratégie corporative en santé et sécurité.

Notre démarche s'est échelonnée sur une période de dix mois et elle nous a permis d'identifier des défaillances qui peuvent se résumer à ce qui suit:

1. Les dirigeants d'Hydro-Québec ne ressentaient pas l'urgence de la situation, parce que la fréquence d'accident portait à croire que tout allait bien et qu'ils disposaient de nombreux encadrements ou méthodes de travail visant à supporter les travailleurs sur le terrain.
2. Le style de leadership était directif et axé sur des résultats à court terme, limitant ainsi la mise en place de solutions durables en santé et sécurité au travail (SST).
3. L'approche en gestion de la SST s'appuyait sur les principes et croyances que la conformité aux règlements et encadrements était suffisante pour assurer la protection des travailleurs.
4. L'expertise en SST d'Hydro-Québec n'était pas pleinement utilisée lors de la conception et de la planification des travaux.
5. L'identification, l'évaluation et le contrôle des risques sur le terrain comprenaient des déficiences.

6. La gestion de performance individuelle et organisationnelle ne mettait pas l'accent sur la qualité de la gestion de la SST.

Avant qu'ERM ne complète la démarche d'intervention en santé et sécurité, la majorité du personnel d'Hydro-Québec interrogé avait la perception que la performance en SST était bonne, et que les accidents mortels étaient causés par la malchance. Cependant, après dix mois de travail à nos côtés, cette perception a évolué au point où l'organisation en est venue à conclure qu'il lui fallait réévaluer l'ensemble de ses façons de faire afin de gérer plus efficacement les enjeux de SST. La stratégie corporative a permis d'établir une vision où « Nous faisons tout ce que nous devons faire pour protéger les personnes travaillant avec nous », au-delà des obligations réglementaires d'Hydro-Québec. Le chemin à parcourir afin d'atteindre cette vision nécessitera des changements en profondeur au sein de l'organisation pour y parvenir. Cependant, nous sommes encouragés par le travail qui a été effectué d'abord par la division HQIESP depuis cet été suite à l'élaboration d'un plan d'action étoffé et plus récemment par la fonction corporative après le développement de la nouvelle stratégie. La Direction d'Hydro-Québec nous a démontré qu'elle était capable de faire preuve d'introspection et qu'elle avait le courage de procéder aux changements qui s'imposent.

L'élaboration de la stratégie corporative a donc été complétée en septembre, alors qu'une équipe de travail multidisciplinaire et issue des divisions principales a été mise sur pied spécifiquement pour travailler de pair avec ERM. L'équipe a développé un plan d'action pour réaliser la vision d'entreprise reposant sur les quatre axes d'amélioration suivants:

1. Définir clairement et communiquer les attentes. Dans un premier lieu, il faut partager les intentions avec les syndicats et par la suite communiquer les attentes à l'ensemble des employés au moyen d'un coup d'éclat, c'est-à-dire en employant une façon inhabituelle de communiquer pour Hydro-Québec afin de marquer un grand coup. Par exemple, cette communication pourrait prendre la forme d'un arrêt complet des activités pour que tous les employés d'Hydro-Québec et des entrepreneurs sous-traitants puissent entendre le même message en même temps.
2. Créer le pouvoir et le courage d'agir. Il faut prévoir des ressources suffisantes qui serviront à la mise en place des moyens nécessaires pour réduire les risques d'accident. En effet, il est recommandé d'assurer la mise en place des conditions optimales de déploiement afin d'éviter toute entrave potentielle à l'implantation des actions correctives, ce qui pourrait atténuer le vent de changement déclenché depuis le diagnostic (ex. manque de personnel, insuffisance des ressources financières, etc.).
3. Développer les outils et les aptitudes en gestion des risques. Il faut développer des outils de gestion des risques et les aptitudes des gestionnaires pour que les décisions soient prises en se basant sur une bonne évaluation du risque afin que toute décision d'aller de l'avant s'appuie sur un niveau de risque résiduel acceptable.
4. Soutenir la performance individuelle et organisationnelle. Il est important de revoir comment on évalue la performance en santé et sécurité pour favoriser les comportements attendus. Il faut envisager l'utilisation d'indicateurs axés sur des activités préventives plutôt que réactives pour le calcul de la bonification individuelle des gestionnaires. Par contre, pour mettre l'accent sur la protection des

travailleurs et la gestion des risques, il est fortement recommandé qu'Hydro-Québec considère l'abandon à long terme de toute mesure de performance et bonification individuelle liée au taux de fréquence d'accidents, comme c'est actuellement le cas. Ceci dit, nous comprenons qu'il est sans doute trop tard pour effectuer un tel virage immédiatement, soit en fin d'année calendrier, puisqu'un tel geste si mal compris pourrait avoir l'effet contraire à ce qui est désiré, c'est-à-dire transmettre le message que la direction ne considère pas la santé et sécurité de ses gens comme étant une priorité. Donc, il est recommandé de planifier adéquatement les étapes à franchir en 2018 dans le but d'assurer que l'organisation soit prête à adopter dès 2019 des indicateurs de mesure de performance individuelle qui soulignent les aptitudes et comportements nécessaires au soutien d'une gestion efficace des risques (proactifs) plutôt que sur des indicateurs réactifs comme la fréquence d'accidents.

Hydro-Québec a entamé un processus de transformation de son modèle global de gestion pour toute l'organisation. Hydro-Québec s'appuie maintenant sur le « modèle de gestion intégrée » et la santé et sécurité a été intégrée à ce modèle. Le nouveau modèle permettra que la santé et sécurité soit mise à l'avant-plan de toutes les activités de l'entreprise pas seulement par le discours, mais surtout dans des actions concrètes. Par exemple, Hydro-Québec devra miser beaucoup plus sur l'implication et la consultation des employés et entrepreneurs directement touchés par la transformation en santé et sécurité dans le processus de décision, afin qu'ils soient parties prenantes et adhèrent à la démarche.

Tout au long de la démarche entreprise, la direction d'Hydro-Québec a pu réaliser que mettre l'accent sur des outils principalement axés sur la conformité aux normes, en ayant les yeux fixés sur l'amélioration de sa fréquence d'accidents, ne serait pas en soi suffisants pour atteindre le degré de prévention souhaité des accidents graves ou mortels. Bien que ce fut un constat marquant, la direction d'Hydro-Québec nous a démontré qu'elle avait compris et elle a su déployer des actions percutantes comme quoi elle avait la volonté de mobiliser les efforts afin de protéger efficacement les travailleurs des accidents graves ou mortels. L'approche et les façons de faire visant l'implantation du plan d'action détaillé seront critiques pour que le personnel puisse réaliser que les choses sont sur le point de changer. La transparence et la collaboration seront de mise.

Nous sommes encouragés par le travail accompli jusqu'à présent qui ouvrira la voie au changement à venir. Toutefois, nous devons réitérer que ces changements nécessiteront des efforts importants et soutenus afin que le niveau de risque constaté sur le terrain lors de notre diagnostic puisse être réduit.

Tables des matières

Remerciements	i
Sommaire exécutif	ii
Tables des matières	v
Liste des figures	v
Liste des tableaux	v
1 Mandat	1
2 Méthodologie	3
3 Résultats	8
3.1 Revue d'entreprise	8
3.2 Intervention à La Romaine	10
3.3 Diagnostics complémentaires	14
3.4 Stratégie corporative: transformation de la gestion de la santé et sécurité au travail	15
3.5 Recommandations	21
4 Conclusion	25

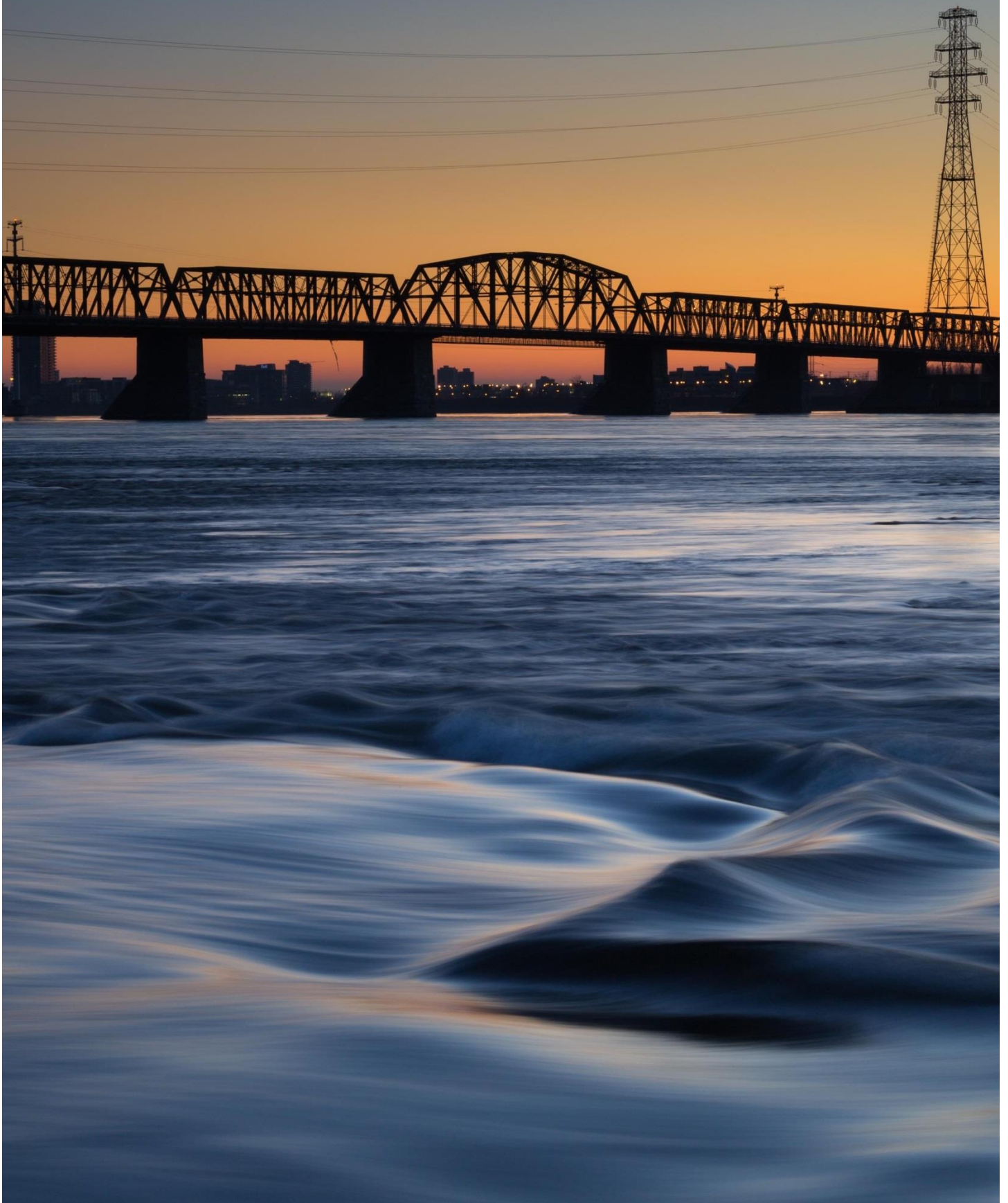
Liste des figures

Figure 2-1 Projet de prévention des accidents graves ou mortels	4
Figure 3-1 Sommaire des résultats de la revue d'entreprise	9
Figure 3-2 Transformation de la gestion en SST – La Romaine	12
Figure 3-3 Carte de transformation corporative en SST	18
Figure 3-4 Plan de transformation en santé et sécurité	20

Liste des tableaux

Tableau 3-1 L'État constaté versus l'état désiré	17
--	----

1 Mandat



1 Mandat

Suivant le décès d'un deuxième travailleur en 2016 au chantier de La Romaine (le quatrième depuis le début du projet), le conseil d'administration d'Hydro-Québec a mis sur pied un comité spécial chargé de faire la lumière sur les pratiques en santé et sécurité utilisées au chantier de La Romaine et de recommander les correctifs nécessaires afin d'éviter tout autre accident grave ou mortel sur ce chantier.

Bien que l'attention du comité spécial du conseil d'administration d'Hydro-Québec fût portée sur les activités de la division Innovation, Équipement et Services Partagés (HQIESP) et plus spécifiquement sur les activités du principal chantier en cours d'Hydro-Québec, La Romaine, le conseil d'administration souhaitait également utiliser les résultats du travail du comité spécial pour prévenir les accidents graves ou mortels dans l'ensemble de l'organisation.

Le présent rapport constitue le fruit du travail de la firme ERM Groupe Conseil Ltée (ERM) dans le cadre du mandat confié suite à un appel d'offres lancé par Hydro-Québec à la mi-décembre 2016 afin de soutenir le comité spécial dans l'atteinte de ses objectifs. Le mandat d'ERM comportait trois objectifs principaux :

1. Revoir les pratiques actuelles en santé et sécurité au chantier de construction de La Romaine et identifier les principaux points d'amélioration à mettre en place afin de

minimiser la probabilité qu'un accident grave ou mortel ne survienne d'ici la fin du projet.

2. Évaluer la pertinence des constats obtenus lors de l'intervention au chantier de La Romaine dans les trois autres principales divisions d'Hydro-Québec, soit Production, TransÉnergie et Distribution ainsi que les autres chantiers de la division HQIESP.
3. Doter Hydro-Québec d'une stratégie de prévention des accidents graves ou mortels.

La portée du mandat a été définie selon l'information qui a été fournie par Hydro-Québec dans le document d'appel d'offres de décembre 2016. Elle couvre les éléments suivants sans toutefois s'y limiter :

- les systèmes de gestion en santé et sécurité, notamment le processus d'identification, d'évaluation et de prévention des risques ;
- les politiques en santé et sécurité et toute autre politique en vigueur ;
- les systèmes de mesure de la performance ;
- les processus de développement des compétences ; et
- l'accueil et l'engagement des parties prenantes.

2 Méthodologie



Les étapes de la méthodologie :

1. Revue d'entreprise
2. Intervention à La Romaine
3. Diagnostics complémentaires
4. Stratégie corporative
5. Activités de communication périodique



Bien qu'ERM soit une firme d'experts indépendants d'Hydro-Québec, l'approche préconisée cherchait à tirer profit de ce qui avait déjà été mis en place au sein de l'organisation plutôt que de faire table rase et recommencer à neuf. Nous avons donc travaillé de concert avec les diverses parties prenantes afin de comprendre la situation actuelle et d'identifier les pistes de solutions qui amèneront des changements durables au sein de l'organisation.

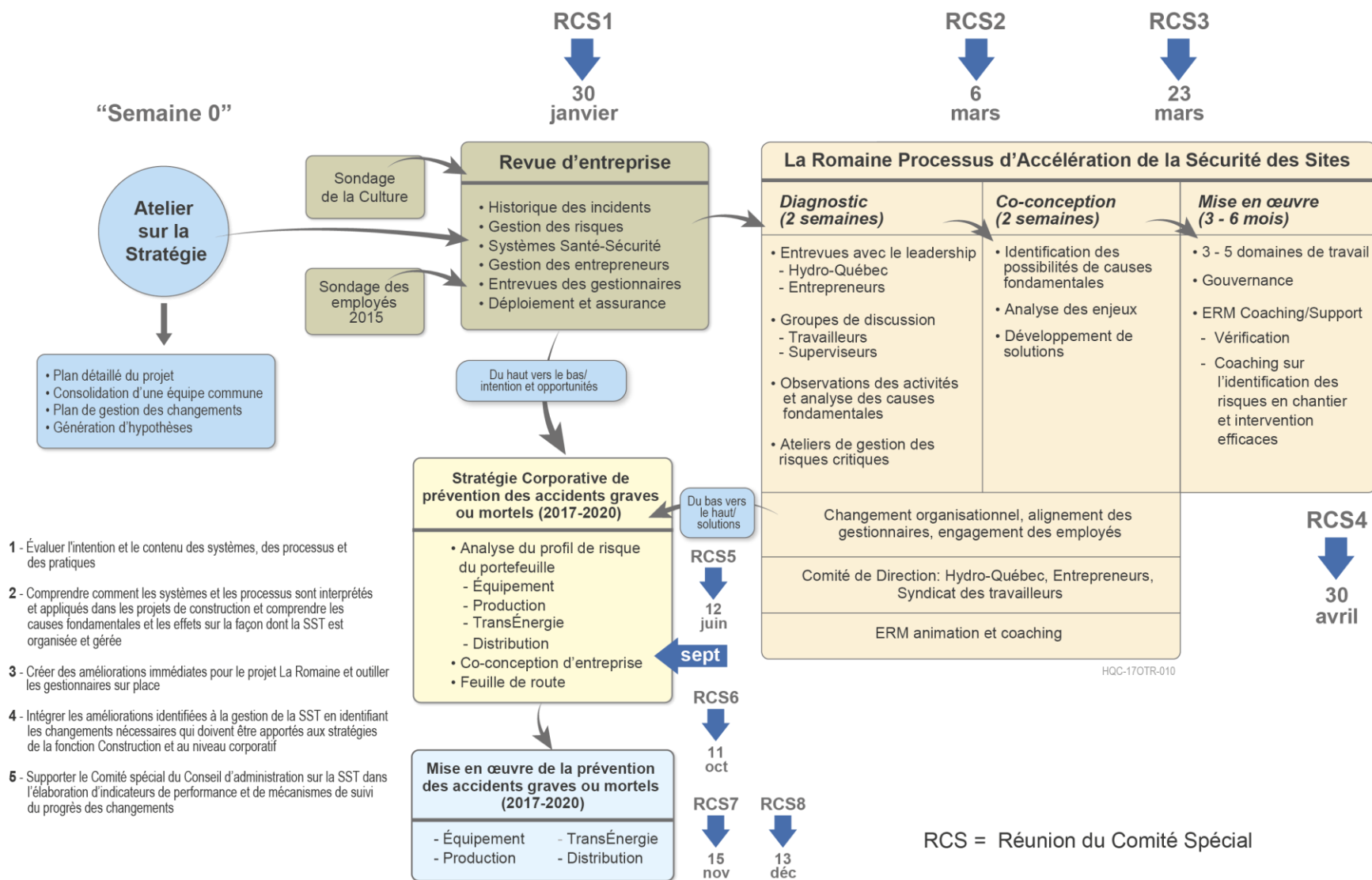
La méthodologie utilisée comportait les cinq étapes ci-dessous, également illustrées dans la figure 2-1. Cette méthodologie prévoyait ainsi que notre intervention débute et se termine avec la fonction corporative en plus de nous consacrer à une analyse plus pointue au chantier de La Romaine puisque notre mandat nous avait été confié par le comité spécial à la suite des décès survenus à ce chantier. Comme les solutions proposées devaient convenir à l'ensemble de l'organisation d'Hydro-Québec, des diagnostics ont également été complétés auprès des principales divisions de l'organisation. Afin d'assurer une communication efficace auprès du comité spécial tout au long du mandat, des comptes rendus périodiques avaient été prévus à chacun des principaux jalons du projet.



1. Revue d'entreprise

La revue d'entreprise visait à répondre à la question suivante : les systèmes d'Hydro-Québec ont-ils été conçus ou appliqués afin d'assurer une gestion efficace des accidents graves ou mortels en favorisant leur intégration aux tâches quotidiennes sur le terrain? ERM a donc procédé à la tenue d'entrevues individuelles, d'une revue documentaire et d'ateliers de travail afin de compléter la revue d'entreprise en se concentrant particulièrement sur la gestion des risques par la division HQIESP. Cette démarche a permis d'évaluer les intentions de la direction envers la gestion des enjeux de santé et sécurité. La revue d'entreprise a aussi permis d'identifier les chevauchements et incohérences potentielles suscitées entre les processus et les pratiques en vigueur en matière de gestion des risques et de la sécurité au travail autant chez Hydro-Québec dans son ensemble, que pour la division HQIESP ainsi que chez les principaux entrepreneurs avec lesquels l'organisation travaille.

Figure 2-1 Projet de prévention des accidents graves ou mortels



2. Intervention à La Romaine

L'intervention à La Romaine s'est déroulée en quatre phases : le diagnostic, la co-conception, le sommet des entrepreneurs et la formation des agents de changement.

L'objectif du diagnostic visait à identifier les principaux enjeux contraignants la performance en santé et sécurité au travail (SST) ainsi que leurs causes racines afin de comprendre comment les systèmes et les processus qui nous avaient été présentés lors de la revue d'entreprise étaient perçus et compris par les membres du personnel impliqués dans le projet de construction à La Romaine (ex. employés d'Hydro-Québec et entrepreneurs). Quatre principaux éléments ont été considérés lors du diagnostic, soit le leadership, les systèmes de gestion, la culture organisationnelle et les intentions des leaders telles qu'elles sont véhiculées par l'entremise de leurs comportements directs ou indirects.

La co-conception avait comme objectif d'identifier des améliorations qui pouvaient être implantées rapidement afin de remédier aux lacunes identifiées lors de la revue d'entreprise et du diagnostic. Les solutions développées devaient permettre d'outiller les gestionnaires du chantier afin qu'ils comprennent leurs rôles en santé et sécurité, et qu'ils soient en mesure de mener à bien les changements requis rapidement et de façon durable. Des membres du personnel du site de La Romaine, de la fonction de la division HQIESP de Montréal et des entrepreneurs ont participé aux ateliers de travail dans le but de développer des moyens visant à obtenir des améliorations immédiates sur le chantier La Romaine.

Le sommet des entrepreneurs visait à réunir les Directions des principaux entrepreneurs impliqués

dans les travaux de construction au site de La Romaine afin de leur faire part des résultats obtenus lors de la phase de diagnostic ainsi que les solutions proposées par les équipes de travail lors de la phase de co-conception. De plus, il s'agissait aussi d'un tremplin idéal pour permettre aux dirigeants de la division HQIESP et des entrepreneurs de réitérer leur engagement à la prévention des accidents graves et mortels auprès des travailleurs.

La formation des agents de changement visait à soutenir le personnel du chantier de La Romaine ainsi que l'équipe de gestion de la division HQIESP en vertu des changements à entreprendre en matière de santé et sécurité. Directement au chantier, ERM a formé des agents de changements – appelés « Agents de changement dédiés » – dans la reconnaissance des risques et dans la façon d'intervenir positivement auprès des employés concernés. ERM a également guidé l'équipe de gestion en révisant le plan d'action élaboré pour l'implantation des solutions issues de la co-conception. La révision était nécessaire afin de s'assurer que les changements proposés par le biais du plan d'action comprenaient non seulement des éléments techniques, mais aussi un volet comportemental, ou de « savoir-être », pour que les changements perdurent dans le temps.

3. Diagnostics complémentaires

Les diagnostics complémentaires avaient pour but de valider la pertinence des enjeux identifiés au chantier de La Romaine et d'estimer dans quelle mesure ceux-ci s'appliquaient aussi aux autres divisions. Des diagnostics complémentaires ont donc été réalisés auprès des divisions de Production, TransÉnergie, Distribution ainsi qu'auprès d'autres chantiers sous la responsabilité de la division innovation, équipements et services

partagés (ex. chantiers de construction de lignes de transport ou de réfection des groupes turbine-alternateur). Ces diagnostics additionnels avaient également comme objectif de s'assurer qu'il n'y ait pas de problématiques additionnelles à considérer lors de l'élaboration de la stratégie corporative. Tout comme lors du diagnostic à La Romaine, l'approche préconisée a inclus des entrevues ou discussions avec du personnel familier avec les opérations, une revue de documents et des observations sur le terrain. Par contre, l'étendue de l'évaluation pour chacun des sites choisis fut beaucoup plus courte que lors du diagnostic à La Romaine. En effet, la durée de chacune des visites sur site fut limitée à un maximum de 8 heures et celles-ci ont toutes été effectuées par un seul représentant d'ERM.

4. Stratégie corporative

Les ateliers de stratégie corporative visaient à tracer un portrait de la situation actuelle de la santé et sécurité au travail à travers l'ensemble de l'organisation de façon à pouvoir définir des

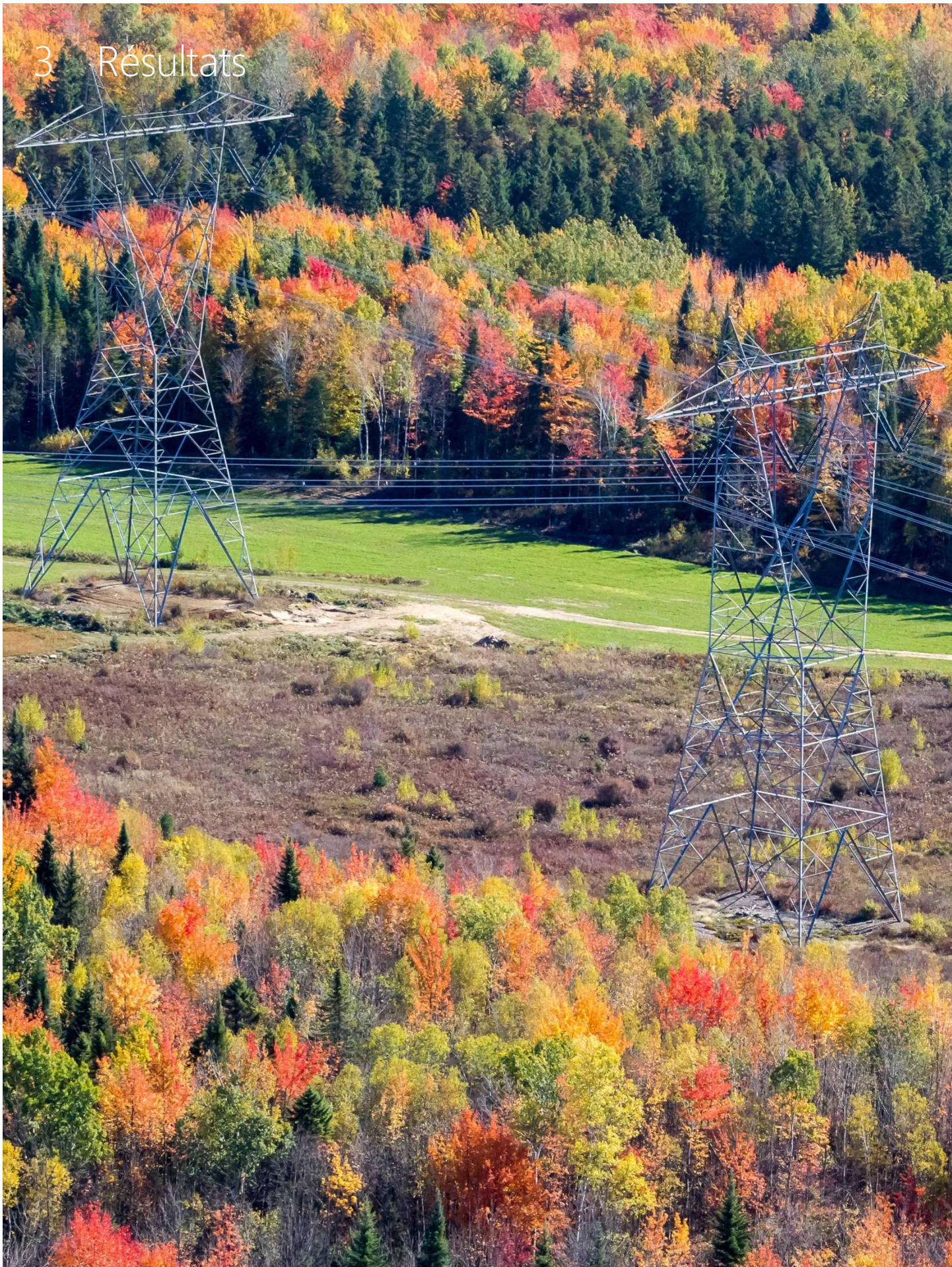
objectifs ambitieux afin de soutenir le virage nécessaire à la transformation de la performance en SST de l'entreprise. Il était également attendu que ces ateliers permettent de définir la démarche à suivre pour créer le changement désiré au sein de l'organisation, et ce, de façon durable.

5. Activités de communication périodique

Le comité spécial du conseil d'administration d'Hydro-Québec sur la santé et la sécurité du travail a été tenu au courant de l'avancement du projet au moyen de rencontres périodiques. Les buts de ces rencontres consistaient dans un premier temps de présenter de façon succincte les principaux constats et de permettre aux membres du comité spécial de poser des questions. Au moins une rencontre a été tenue à la fin de chacune des phases du projet tel qu'illustré à la figure 2-1 présentée précédemment.



3 Résultats



3.1 Revue d'entreprise

La revue d'entreprise s'est déroulée à Montréal du 11 janvier au 3 février 2017. Au cours de cette revue, 37 dirigeants et gestionnaires d'Hydro-Québec ont été rencontrés individuellement pour partager leur perception de la situation en santé et sécurité chez Hydro-Québec au moment des entrevues. La majorité du personnel rencontré faisait partie de la division HQIESP. Les présidents des principaux entrepreneurs d'Hydro-Québec ont également participé à des rencontres en personne ou par voie téléphonique afin de partager leur perception respective de la santé et sécurité en général et plus particulièrement au chantier de La Romaine. En plus de ces entrevues, ERM a animé trois ateliers portant sur les processus clés en matière d'identification et de gestion des risques afin de comprendre les modes de fonctionnement en vigueur chez Hydro-Québec et employés par la division HQIESP en 2016, au moment des derniers accidents mortels. Les thèmes des ateliers étaient :

- Les processus de gestion en santé et sécurité chez Hydro-Québec ;
- Les analyses de risque chez Hydro-Québec ;
- La gestion des entrepreneurs chez Hydro-Québec.

Une analyse des processus entourant la déclaration et enquête des incidents a aussi été complétée afin d'évaluer la capacité de l'organisation de tirer les

leçons nécessaires des incidents qui surviennent pour qu'elle puisse améliorer ses processus en mettant en place des actions correctives relativement aux causes racines afin d'éviter les accidents récurrents.

L'ensemble de ces activités nous a permis d'émettre les premiers constats suivants concernant les intentions de la direction d'Hydro-Québec en lien avec la gestion des enjeux de santé et sécurité telle que décrite par la majorité des 37 dirigeants rencontrés. Au début de notre intervention, en janvier 2017, nous avons identifié ce qui suit:

1. L'organisation semblait impuissante devant la situation:
 - La quasi-totalité des personnes rencontrées ne croyait pas que tous les accidents pouvaient être évités et croyait en la malchance lorsqu'il en survenait un.
 - Les gestionnaires semblaient prêts à accepter le statu quo. Il y avait un sentiment d'impuissance à pouvoir améliorer les façons de faire. La responsabilité de changer les choses était attribuée à quelqu'un d'autre.
 - Les gestionnaires étaient convaincus que la fréquence d'accidents corroborait l'efficacité des pratiques en place.

2. L'organisation ne considérait pas l'ensemble des indicateurs de performance afin de reconnaître les signes précurseurs d'accidents :

- Un sentiment de « fausse sécurité » généré par le fait que les données existantes sur les accidents ayant eu lieu ne permettaient pas de détecter les signes précurseurs aux accidents graves ou mortels.

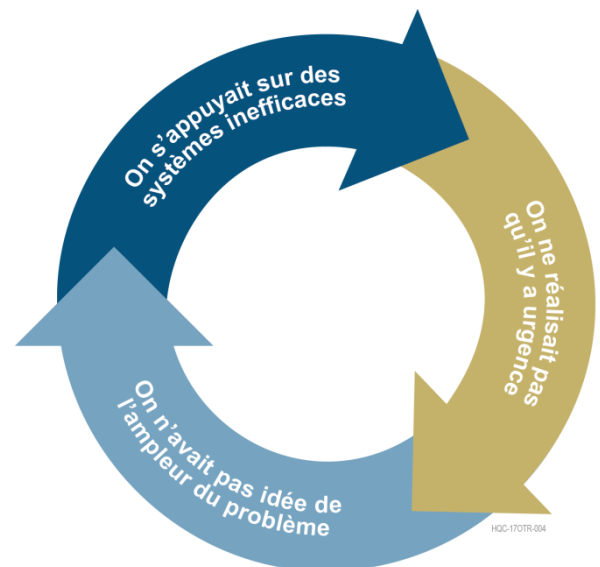
La perception de la part du personnel interrogé d'Hydro-Québec était que 25 à 75% des « passé-proche » (incidents à haute sévérité potentielle) étaient rapportés. De plus, une analyse du répertoire des accidents déclarés (accidents avec un niveau de sévérité équivalent à une assistance médicale ou supérieure, aussi appelés « accidents consignables ») a été complétée pour l'année 2016 par ERM et cette analyse a révélé que pour la division HQIESP, 5 accidents avaient été classés comme ayant le potentiel de mener à des blessures graves ou mortelles alors que 264 accidents consignables avaient été rapportés. Ceci équivalait à un ratio de 1,9%, alors que dans l'industrie de la construction ce pourcentage est plus près de 20%. ERM estimait à un peu plus de 50 le nombre d'accidents qui auraient dû être classés comme ayant un potentiel de mener à des blessures graves ou mortelles. En considérant les 5 événements classés correctement, c'est au moins 45 opportunités d'apprentissage pour lesquelles une enquête insuffisamment approfondie a été menée. L'organisation n'était donc pas consciente de l'ampleur du problème.

3. Le consensus était que la conformité aux règles était suffisante pour permettre aux travailleurs d'éviter les accidents :

- Les systèmes, processus et encadrements en place servaient à assurer une diligence raisonnable, au sens de la conformité réglementaire, ce qui n'était pas suffisant pour protéger efficacement les travailleurs contre les accidents graves ou mortels.
- La direction d'Hydro-Québec se fiait à ce que les entrepreneurs fassent ce qui est attendu d'eux en matière de santé et sécurité. Similairement, la direction s'attendait à ce que les conseillers en santé et sécurité au travail (SST) gardent l'œil ouvert sur les situations à risque afin de détecter les défaillances et réagir en conséquence.

Nous avons résumé ces constats et leur interaction mutuelle à la figure 3-1, une roue dont l'organisation semblait prisonnière au moment de notre revue d'entreprise.

Figure 3-1 Sommaire des résultats de la revue d'entreprise



3.2 Intervention à La Romaine

3.2.1 Le diagnostic

La phase de diagnostic s'est déroulée du 6 au 17 février 2017. Cinq membres de l'équipe d'ERM étaient présents au chantier. Des employés du chantier de construction provenant du personnel d'Hydro-Québec et des entrepreneurs se sont joints à l'équipe ERM pour toute la durée du diagnostic. Les employés sélectionnés étaient identifiés comme des agents de changement. Nous avons de quatre à cinq équipes conjointes déployées sur le chantier de La Romaine. Ces équipes, composées d'un consultant pour deux ou trois agents de changement, avaient pour mission d'observer les travailleurs en action. À chaque fois qu'une situation à haut potentiel de risque survenait sous leurs yeux, les membres de l'équipe intervenaient de façon constructive afin de bien saisir lesquels des éléments influençant l'organisation du travail menaient aux situations observées. Au besoin, les contremaîtres, les géologues, les administrateurs de contrats et les gestionnaires étaient aussi rencontrés dans le but de recueillir les informations manquantes. Chaque journée se terminait par une mise en commun des observations.

De plus, des ateliers d'analyse de risque pour trois scénarios à haut potentiel de risque ont été complétés avec la participation d'employés (personnel d'Hydro-Québec et des entrepreneurs) directement impliqués dans le déroulement de ces activités. Les activités à haut potentiel de risque touchaient la manutention de charges lourdes ou hors dimensions, la conduite de véhicules lourds et le détachement de parois rocheuses. L'objectif des ateliers visait à identifier les contrôles de risque liés à chacune de ces activités afin de guider les

équipes d'agents de changement dans leurs observations sur le terrain lorsque ces activités avaient lieu. Les analyses de risques ont révélé que les contrôles en place étaient principalement administratifs, centrés sur les procédures de travail, les inspections et l'entretien. Les stratégies de contrôle en place faisaient peu de place à des contrôles tels que des mesures d'ingénierie, des options de substitution ou d'élimination des sources de dangers, qui sont de façon générale plus efficaces pour prévenir des accidents.

Durant les deux semaines de diagnostic où l'équipe d'ERM a complété le diagnostic à La Romaine, la fréquence des situations à haut potentiel de risque était d'un événement toutes les cinq heures. L'analyse de ces situations a mené à l'identification de cinq facteurs organisationnels aggravants :

- La gestion des risques en lien avec les grands projets était trop réactive ;
- Les travailleurs considéraient les méthodes de travail comme étant peu adaptées à leur travail de sorte qu'elles étaient peu efficaces pour les protéger ;
- La reconnaissance des dangers et la gestion des risques sur le terrain étaient insuffisantes ;
- Le modèle de gestion des contrats ne supportait pas un haut niveau de performance sur le terrain ; et
- les standards en santé et sécurité n'étaient pas suffisamment élevés.

3.2.2 La co-conception

La co-conception s'est déroulée sous forme d'ateliers de travail avec la participation conjointe de représentants d'Hydro-Québec et des entrepreneurs ainsi que des agents de

changement. ERM avait comme rôle de diriger les discussions et assister les équipes de travail avec le développement des pistes des solutions pouvant mener à des améliorations concrètes et rapides, implantées sur une période de 18 mois au chantier de La Romaine.

Cinq équipes de travail ont été formées et chacune d'elles travaillait sur un des thèmes identifiés lors du diagnostic qui sont devenus les axes d'amélioration. Le travail des équipes a mené à la création d'une carte de transformation pour le chantier qui visait l'élimination des accidents graves ou mortels. La carte de transformation est présentée à la figure 3-2.

3.2.3 Sommet des entrepreneurs

L'étape de co-conception s'est achevée lors du sommet des entrepreneurs durant lequel tous les hauts dirigeants des organisations des entrepreneurs se sont réunis au site de La Romaine. Cette rencontre visait à communiquer les résultats des phases du diagnostic et de la co-conception aux participants. Ceux-ci ont donc pu commenter les axes d'amélioration qui ont été développés et d'entendre l'engagement clair de la part des dirigeants de la division HQIESP envers la santé et sécurité. De plus, ils ont pu exprimer leur propre engagement lors de deux séances d'information au cours desquelles tous les employés du site de La Romaine étaient présents.

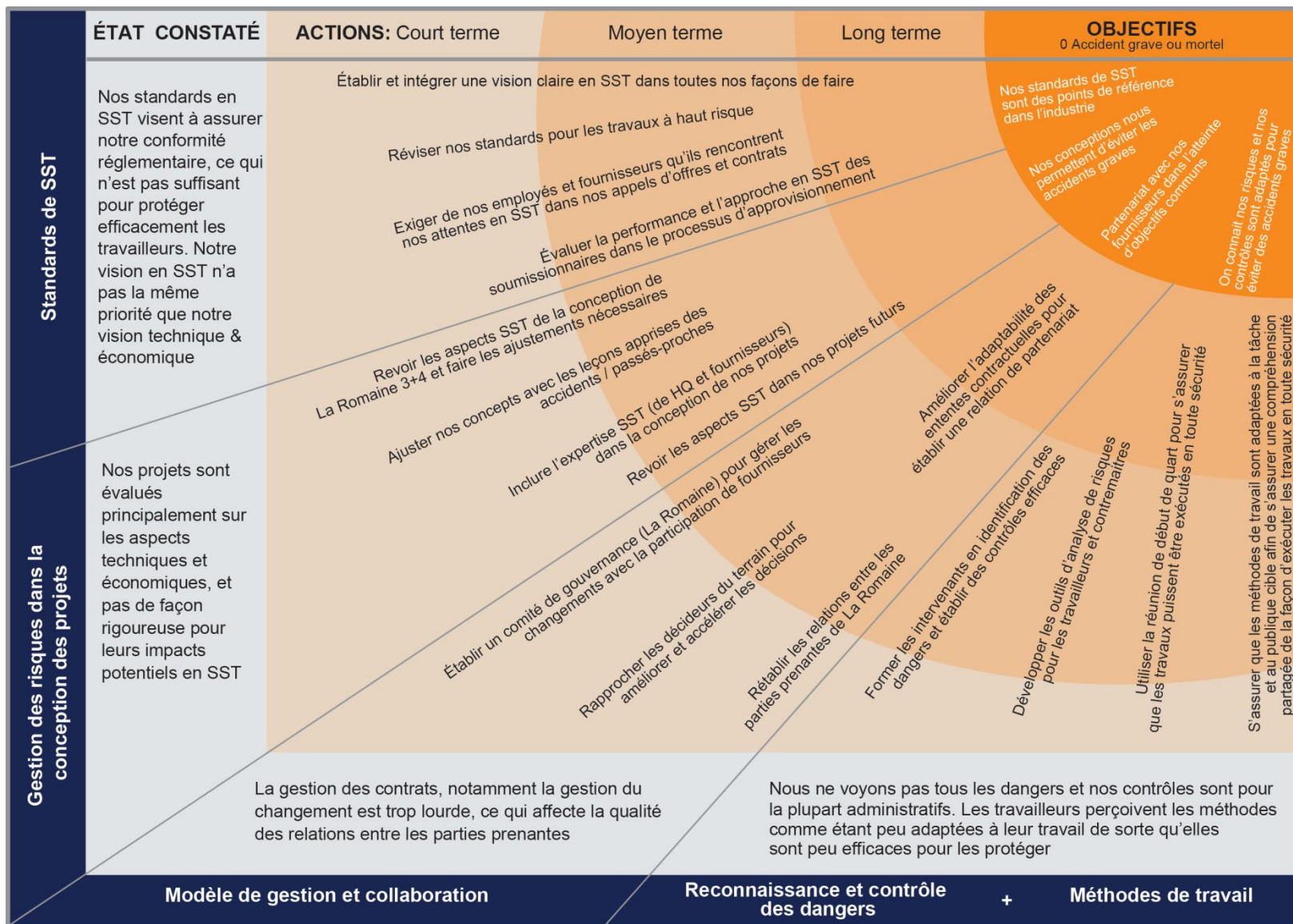
Lors du sommet des entrepreneurs, Hydro-Québec s'est également engagée à garder en poste les agents de changement dédiés jusqu'en juin 2017, en les libérant de leurs tâches normales pour qu'ils puissent continuer de se consacrer entièrement à l'observation des pratiques courantes en santé et sécurité et intervenir au besoin afin de faire corriger les situations à risques. Ceci dans le but de

maintenir un vent de changement pendant le développement du plan d'action détaillé découlant des axes d'amélioration.

3.2.4 Support à l'implantation du plan d'action

Comme la phase de diagnostic a révélé que la reconnaissance des risques sur le terrain était déficiente, Hydro-Québec a demandé à ERM de former plus d'agents de changement sur les techniques de reconnaissance des dangers et d'interactions efficaces auprès du personnel sur le terrain. Il était attendu que ces agents de changement interviennent auprès de leur équipe de travail dans le cadre de leurs tâches normales. ERM a fourni à Hydro-Québec un profil type d'agent de changement afin de les guider lors de la sélection des candidats. Ce profil a été partagé avec les entrepreneurs, car, pour avoir un impact réel sur le terrain, il fallait s'assurer que les agents de changement incluaient des employés des entrepreneurs. Au total, 80 agents de changement ont été formés. La formation comprenait une journée d'apprentissage théorique et deux journées de coaching pratique en paire sur le terrain. Elle visait à développer l'aptitude des agents à identifier les situations à risque et d'évaluer les conséquences de façon systématique pour ainsi pouvoir intervenir de manière constructive. Le mandat de coaching prévoyait initialement la tenue d'une troisième séance auprès des agents de changement-ressource. Cependant, le ralentissement des activités au chantier durant la période estivale a fait en sorte que plusieurs des 80 agents de changement initialement formés ont été relocalisés. Ainsi, la troisième séance de coaching n'a pas lieu. Hydro-Québec a entrepris des démarches afin de développer les compétences d'un nouveau groupe de travailleurs appelés à intervenir sur le terrain.

Figure 3-2 Transformation de la gestion en SST – La Romaine



HQC-170TR-011

En plus de la formation des agents de changement, ERM a fourni du support pour améliorer le contenu des discussions lors des rencontres de début de quart. Un format standard de rencontre a été développé et toutes les équipes de supervision des entrepreneurs ont été rencontrées une à une afin de revoir la façon dont les rencontres étaient menées et de favoriser les échanges constructifs. Le contenu était axé sur les sources de dangers et les mesures de contrôle à déployer afin de maintenir le risque des activités à entreprendre à un niveau acceptable. Les agents de changement dédiés ont été rencontrés pour qu'on puisse leur expliquer comment ils pouvaient intervenir lorsqu'ils participaient à des rencontres de début de quart afin de supporter les superviseurs à mieux orienter les discussions sur les risques d'accidents graves ou mortels.

Parallèlement à ces deux initiatives, la division HQIESP a élaboré un plan d'action détaillé pour mener à bien l'implantation des axes d'amélioration issus de la co-conception. Après quelques semaines au chantier, ERM a été à même de constater que le niveau de changement accompli sur le plan des comportements des travailleurs était insuffisant puisqu'on pouvait encore observer des situations à haut potentiel de risque par exemple des travailleurs se tenant dans

la zone de tir par rapport à un véhicule lourd, ou effectuant du travail en hauteur avec une protection contre les chutes qui n'était pas efficace. Pour ERM, ce phénomène était dû au fait que les dirigeants présents au chantier, autant ceux d'Hydro-Québec que ceux des organisations des entrepreneurs, auraient dû mettre l'accent sur les priorités d'Hydro-Québec en matière de SST vis-à-vis d'autres considérations opérationnelles (comme p. ex., le respect des échéances). ERM a donc rapporté ces faits à la Direction de la division HQIESP ainsi qu'au comité spécial. L'intervention de ces derniers a permis de procéder à des changements importants dans l'approche de gestion au chantier notamment en ce qui concerne la définition des priorités et la place que les enjeux de santé et sécurité doivent occuper. De plus, l'équipe responsable d'assurer l'implantation du plan d'action a travaillé de pair avec ERM afin d'assurer que les facteurs humains ou de "savoir-être" à la base des comportements observés au site soient corrigés pour ainsi obtenir un changement durable.

En plus de participer à la révision du plan d'action avec les gestionnaires de la division HQIESP à la mi-juin, ERM a aussi participé à un atelier de travail de trois jours à La Romaine afin de s'assurer que les principaux acteurs adhéraient à la démarche de

changement. Cette visite a permis de confirmer que l'approche qui avait été préconisée par l'équipe d'implantation était encore cohérente avec les éléments culturels à corriger qui avaient été identifiés lors du diagnostic. Nous avons donc fourni des conseils auprès de l'équipe d'implantation afin qu'ils améliorent la façon dont



ils implantaient le plan d'action afin d'y inclure des éléments de « savoir-être » et non seulement de « savoir-faire » en misant sur la collaboration plutôt que d'imposer leurs solutions en employant un style de leadership directif. Nous avons été encouragés par l'ouverture démontrée par l'équipe d'implantation de la division HQIESP et nous avons senti une réelle volonté à adopter un changement dans l'approche en réponse à nos conseils. Ceci dit, le personnel d'ERM n'est pas retourné sur le terrain au chantier depuis le 29 avril. Nous ne sommes donc pas en position de valider l'impact global du plan d'action sur la performance du site. Par contre, cela pourrait être évalué au moyen d'une revue sur site du suivi d'implantation du plan d'action. L'approche préconisée doit inclure bien entendu une revue du statut de l'implantation des actions du plan, mais aussi un aperçu de l'état du climat organisationnel au moyen d'entrevues avec du personnel, ainsi que des observations des activités sur le terrain afin de mesurer l'efficacité de la gestion des risques dans le comportement du personnel et des gestionnaires.

3.3 Diagnostics complémentaires

Tel que mentionné précédemment, la Haute Direction d'Hydro-Québec avait manifesté son intention en début de mandat de savoir si les résultats obtenus lors du diagnostic au chantier de La Romaine pouvaient être pertinents et applicables aux autres divisions.

Les présidents des divisions ont donc donné leur aval afin que nous organisions des diagnostics complémentaires pour un échantillon de sites de chacune des divisions de Production, Distribution, TransÉnergie, ainsi que les travaux effectués sous la gouverne de la division HQIESP aux sites des trois divisions liées à l'exploitation du réseau. Le but des diagnostics complémentaires visait à valider

l'applicabilité des résultats obtenus à La Romaine, mais aussi d'identifier des problématiques spécifiques à chacune des divisions. Les conseillers principaux et les gestionnaires des divisions ont établi la liste des sites et la durée des visites pour chacune de leur division. Certains sites ont été choisis afin d'y inclure des activités de chantier impliquant la division HQIESP autres que celles en cours au chantier de La Romaine (ex. construction de lignes de transport et réfection de groupes turbine-alternateur). Trois consultants d'ERM se sont partagé les visites de sites. Les diagnostics aux sites des trois principales divisions incluant les activités de HQIESP ont été complétés du 5 juin au 18 juillet 2017.

La présence d'ERM sur le terrain a permis de constater une incidence de situations à risque élevé similaire à celle observée au site de La Romaine en février, soit un événement pour chaque quatre heures d'observation. L'analyse plus poussée des conditions subjacentes à ces situations a révélé que les facteurs contribuant aux risques observés étaient très similaires à ceux identifiés à La Romaine :

- Les analyses de risques de projets tenaient compte principalement de la faisabilité technique du projet, des risques financiers et des échéanciers. Peu d'attention semblait être portée aux risques de blessures potentielles lors de la réalisation des travaux. Pour la portion exécution des travaux, on se fiait à la fiche des mesures de sécurité qui à la base ne constitue pas un outil d'analyse de risques.
- Les travailleurs consultaient peu les encadrements (ex. méthodes de travail), en partie parce qu'ils avaient de la difficulté à les repérer sur le réseau informatique, mais aussi parce que les conditions sur le terrain

différait tellement d'une situation à l'autre qu'il devenait impossible d'appliquer les instructions des encadrements au pied de la lettre.

- Le personnel semblait être plus apte à reconnaître les dangers électriques que les autres sources de danger.
- L'efficacité des mesures de contrôle n'était pas validée avant d'être utilisée en chantier. Par exemple, est-ce que l'inspection de l'intégrité des équipements était courante?, est-ce que l'absence de tension avait été confirmée?, est-ce que la zone restreinte protégeait efficacement les travailleurs ou les membres du public?
- Le programme de prévention-cadre du maître d'œuvre n'était pas assez spécifique et le programme de prévention des entrepreneurs reflétait ce dernier. Par le fait même, le programme ne pouvait pas servir de guide aux travailleurs en amont afin qu'ils puissent choisir et utiliser les mesures de contrôle les plus efficaces pour effectuer leur travail (ex. effectuer le travail à partir du sol plutôt que de porter un harnais afin de se protéger d'un risque de chute).
- Le Code des travaux d'Hydro-Québec était la référence pour la sécurité électrique, mais les travailleurs et les conseillers en santé et sécurité en faisaient souvent une interprétation subjective, ce qui menait à des situations à risque.
- Selon la plupart des superviseurs (chefs V) rencontrés, la responsabilité d'une exécution sécuritaire des travaux revenait au Responsable des Travaux (RDT).

C'est sur la base des constats faits lors de ces diagnostics complémentaires, des phases

d'intervention à La Romaine et de la revue d'entreprise qu'ERM a ensuite assisté Hydro-Québec au développement d'une stratégie corporative en santé et sécurité pour la prévention des accidents graves ou mortels.

De plus, Hydro-Québec a partagé avec ERM en mai 2016 les résultats d'un sondage sur la culture effectué en début d'année par une firme externe. Nous avons constaté que l'ensemble de nos diagnostics nous a permis d'obtenir un portrait assez précis de l'organisation, puisque plusieurs des éléments relevés par ERM ont aussi été identifiés lors du sondage sur la culture.

3.4 Stratégie corporative: transformation de la gestion de la santé et sécurité au travail

Du 5 et le 15 septembre, ERM a travaillé conjointement avec Hydro-Québec pour définir une stratégie corporative axée sur la prévention des accidents graves ou mortels. Hydro-Québec a mis en place une équipe de travail composée de membres issus de chacune des divisions et dirigée par le Chef Gouvernance et Expertise en santé et sécurité au travail d'Hydro-Québec corporatif.

ERM a développé un plan de transformation basé sur les axes d'amélioration issus de la co-conception à La Romaine, et sur les résultats des diagnostics aux autres divisions. Le comité a révisé le plan de transformation par division et a décidé de construire un plan de transformation global pour toute l'organisation, à cause de la similarité des enjeux soulevés pour chacune des divisions.

Le plan de transformation a été présenté sous la forme d'une carte de transformation aux

Présidents de chacune des divisions qui ont alors proposé l'ajout d'un cinquième axe d'amélioration basé sur le 'Leadership'.

D'autre part, les Présidents ont demandé s'il était possible d'élargir la portée de la stratégie pour inclure tous les types d'accidents afin de réduire non seulement les accidents graves ou mortels, mais aussi pour y inclure toute forme de blessures et améliorer la santé. Après plusieurs discussions, l'objectif stratégique déterminé vise à « *protéger les gens qui travaillent avec Hydro-Québec* », incluant les employés et les entrepreneurs. Cela constitue une déclaration de principe forte si l'on considère la taille de l'entreprise et le style de gestion plutôt directif et axé sur la conformité réglementaire et qui nous est apparu comme solidement ancré dans les habitudes des gestionnaires.

Le tableau 3-1 et la carte de transformation corporative illustrée à la figure 3-3 décrivent l'état constaté et l'état désiré pour les cinq axes d'amélioration.

Suite à la définition de l'objectif stratégique, ERM a développé une ébauche de plan d'action global pour ensuite le valider auprès de l'équipe de travail. Le plan d'action fut à nouveau présenté aux Présidents qui l'ont grandement apprécié comme démarche stratégique visant à réduire les accidents. Les moyens pour se rendre de la situation constatée à la situation désirée sont :

1. Définir clairement et communiquer nos attentes. Dans un premier lieu, il faut partager nos intentions avec les syndicats et par la suite communiquer nos attentes au moyen d'un coup d'éclat, une façon inhabituelle de communiquer pour Hydro-Québec en marquant le coup, comme un arrêt complet des activités pour que tous les employés

Hydro-Québec et des entrepreneurs entendent le même message en même temps.

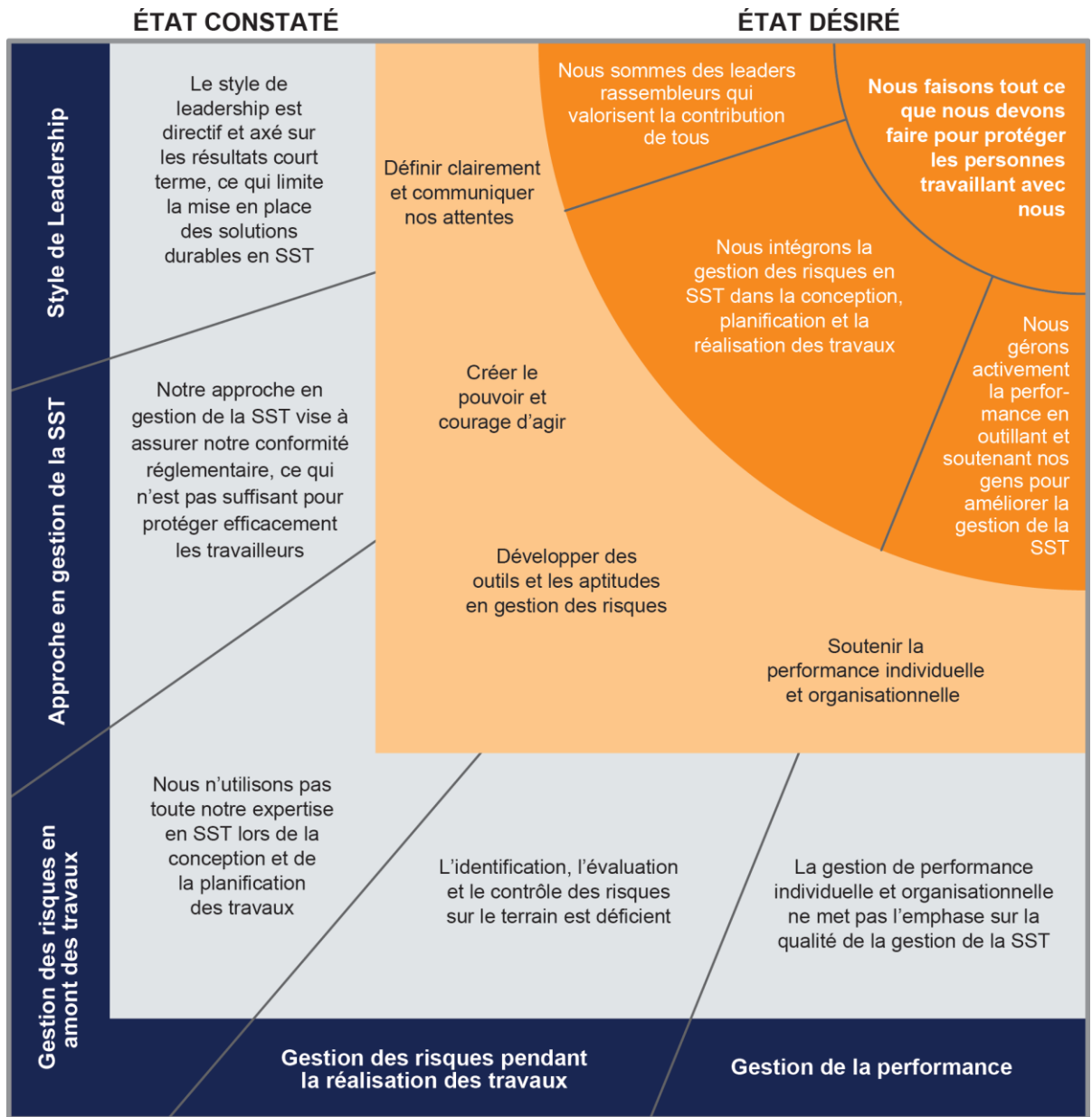
2. Créer le pouvoir et le courage d'agir. Il faut prévoir la mise en place d'une structure de gestion et de suffisamment de ressources afin d'encourager et gérer les suggestions visant à réduire les risques d'accident. En effet, il est recommandé d'assurer la mise en place des conditions optimales de déploiement afin d'éviter toute entrave potentielle à l'implantation des actions correctives, ce qui pourrait atténuer le vent de changement déclenché depuis le diagnostic (ex. manque de personnel, insuffisance des ressources financières, etc.).
3. Développer des outils et les aptitudes en gestion des risques. Il faut développer des outils de gestion des risques et les aptitudes des gestionnaires pour que les décisions soient prises basées sur une bonne évaluation du risque et aller de l'avant que lorsque le niveau de risque résiduel est acceptable.
4. Soutenir la performance individuelle et organisationnelle. Il est important de revoir comment on évalue la performance en santé et sécurité à long terme pour favoriser les comportements attendus. Il faut envisager une évaluation des activités préventives. Ceci dit, nous comprenons qu'il est sans doute trop tard pour effectuer un tel virage immédiatement, soit en fin d'année calendrier. Donc, il est recommandé de planifier adéquatement les étapes à franchir en 2018 dans le but d'assurer que l'organisation soit prête à adopter dès 2019 des indicateurs de mesure de performance individuelle qui mettent l'emphase sur les aptitudes et comportements nécessaires au soutien d'une gestion efficace des risques (proactifs) plutôt que sur des indicateurs réactifs comme la fréquence d'accidents.

Tableau 3-1 L'État constaté versus l'état désiré

Axe d'amélioration	État constaté	État désiré
Leadership	Le style de leadership est directif et axé sur les résultats à court terme, ce qui limite la mise en place de solutions durables en SST	Nous sommes des leaders rassembleurs qui valorisons la contribution de tous
Approche en gestion de la SST	Notre approche en gestion de la SST est davantage axée sur la conformité aux règlements et encadrements que sur la protection des travailleurs au sens large	Nous intégrons la gestion des risques en SST dans la conception, planification et la réalisation des travaux
Gestion des risques en amont des travaux	Nous n'utilisons pas toute notre expertise en SST lors de la conception et de la planification des travaux	Nous intégrons la gestion des risques en SST dans la conception, planification et la réalisation des travaux
Gestion des risques pendant la réalisation des travaux	L'identification, l'évaluation et le contrôle des risques sur le terrain sont déficients	
Gestion de la performance	La gestion de performance individuelle et organisationnelle ne met pas l'emphase sur la qualité de la gestion de la SST	Nous gérons activement la performance en outillant et soutenant nos gens pour améliorer la gestion de la SST



Figure 3-3 Carte de transformation corporative en SST



HQC-17OTR-009

Une fois l'état de la situation constatée et l'état désiré ont été définis et que les moyens pour se rendre de l'un à l'autre ont été identifiés, ERM a proposé les grandes lignes d'un plan d'action permettant la transition. Ces grandes lignes ont par

la suite été reprises par la fonction SST corporative pour qu'elle puisse développer le plan transversal afin d'assurer le déploiement de la stratégie pour les trois prochaines années. Étant donné que la direction des divisions principales avait déjà

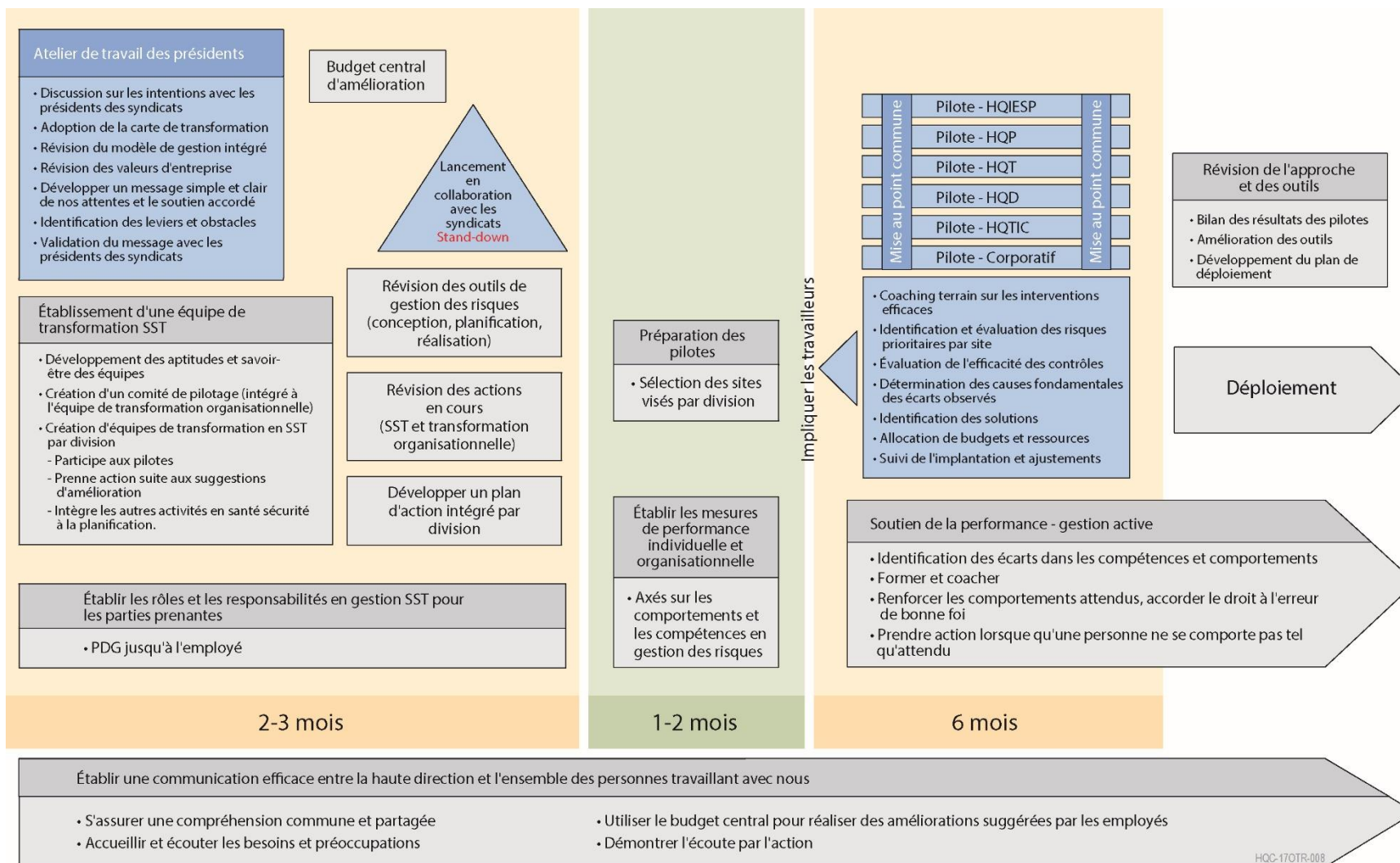
entrepris des actions correctives dans le but de remédier aux constats soulevés lors des diagnostics complémentaires, il était important de procéder à un exercice de revue des plans divisionnaires pour en assurer l'arrimage avec le contenu du plan global. Comme nous l'avons fait avec la direction de la division HQIESP, ERM a donc travaillé de pair avec le personnel de la fonction SST corporative et des quatre divisions principales afin de fournir du coaching sur les points suivants: assurer la cohérence entre les actions des plans d'action et la carte de transformation de la stratégie corporative; assurer que l'approche préconisée allait aussi inclure des éléments de savoir-être, et finalement dans le but d'assurer l'arrimage des plans divisionnaires avec le plan transversal. Le plan de transformation qui permettra de déployer la transformation de la performance en santé et sécurité est présenté à la figure 3-4.

Un fait intéressant à noter est qu'il s'agissait pour ERM d'une première opportunité pour notre équipe de côtoyer des membres du personnel de la fonction corporative. En effet, depuis le début de notre mandat en janvier, les efforts avaient été concentrés sur les activités de la division HQIESP et plus récemment ces efforts s'étaient étendus aux trois autres divisions principales avec les diagnostics complémentaires. Ainsi, bien que le processus de développement de la stratégie corporative n'inclutait pas d'activités formelles de diagnostic, nous avons été à même d'observer les comportements des gestionnaires et des membres de la haute direction, ainsi que leurs façons d'interagir entre eux pendant plus de deux semaines en septembre et octobre. Nos observations nous ont permis de confirmer ou raffiner certaines hypothèses déjà mentionnées telles que ce qui suit:

1. Le style de gestion directif est présent à tous les échelons de l'organisation. Dire aux gens *quoi faire* semble être perçu comme un signe de leadership d'action puisqu'on n'hésite pas à prendre des décisions rapides.
2. Il existe un profond respect de la structure hiérarchique chez Hydro-Québec ce qui peut parfois rendre les gens mal à l'aise de partager leurs opinions sur la base de leur expérience. Les intervenants de tous les milieux ne doivent pas hésiter à faire valoir leur point de vue en matière de SST. Nous avons pu observer plusieurs situations où des gestionnaires semblaient hésitant à partager leur point de vue.
3. Selon notre expérience, il n'est pas inusité que les membres de la haute direction d'une organisation ne soient pas toujours conscients du poids de leur influence sur les comportements des gens sur le terrain. Ainsi, chaque petit geste ou parole peut occasionner des agissements non-désirés. Il est donc essentiel que les membres de la haute direction (Présidents, Vice-Présidents et Directeurs Principaux) fassent profiter à l'ensemble de l'organisation l'impact positif de leurs paroles et de chacun de leurs gestes afin de maintenir constamment une influence positive sur le comportement des gens sur le terrain.

Ces nouvelles observations ne doivent pas être prises à la légère puisqu'elles pourraient ralentir les progrès lors du déploiement de la nouvelle stratégie ou pire, décourager le personnel au point où la transformation échoue. Nous avons inclus des recommandations spécifiques à ce constat à la section suivante puisque la version initiale du plan transversal ne comportait aucune action ou initiative visant à supporter les membres de l'équipe de direction avec le développement de leurs aptitudes en lien avec le savoir-être.

Figure 3-4 Plan de transformation en santé et sécurité



3.5 Recommandations

Nous recommandons les actions suivantes :

1. Dans le but d’amorcer un changement marqué en gestion de la santé et de la sécurité au travail, le Président-directeur général (PDG) d’Hydro-Québec et les Présidents de division doivent considérer l’adoption d’un style de gestion qui encourage la participation, et la consultation des travailleurs en commençant par discuter des objectifs de la nouvelle stratégie en SST avec la direction des syndicats afin d’obtenir leur adhésion et intégrer leurs commentaires et toute nouvelle idée jugée pertinente. Cette approche de rapprochement et de coopération aura pour effet de démontrer une volonté réelle de changement de la part de la direction de l’entreprise, favorisant ainsi le lien de confiance entre la direction et les employés. Après la rencontre avec la direction des syndicats, les Présidents des divisions doivent définir clairement leurs objectifs et attentes en matière de gestion de la santé et sécurité pour ensuite les communiquer à tout le personnel œuvrant chez Hydro-Québec. Cette communication devrait avoir une allure nouvelle, c’est-à-dire que la haute direction ne doit plus être perçue comme une entité qui informe le personnel des décisions qui ont été prises pour eux, mais plutôt de son désir d’assumer un rôle de soutien afin de faciliter leur rôle sur le terrain.
2. Afin d’assurer un changement efficace et durable, la transformation de la gestion de la santé et sécurité au travail devrait favoriser une intégration au « modèle intégré de gestion » et aux « valeurs » de l’entreprise.
3. La façon (savoir-être) de transmettre les nouvelles attentes est très importante. Il serait

opportun de faire une pause de travail dans l’ensemble d’Hydro-Québec afin que tous les employés puissent recevoir le même message en même temps de la part du PDG et des Présidents d’Hydro-Québec. Cette communication pourrait être soutenue par les leaders syndicaux et inclure tous les employés de l’organisation et d’entrepreneurs œuvrant chez Hydro-Québec. Un tel geste aurait pour impact de démontrer le sérieux accordé à la transformation en santé et sécurité par la haute direction Hydro-Québec et servira à donner le ton aux actions subséquentes.

4. Afin de supporter les initiatives qu’un tel geste peut susciter, il est recommandé de prévoir des ressources suffisantes qui serviront à la mise en place des moyens nécessaires pour réduire les risques d’accident. En effet, il est recommandé d’assurer la mise en place des conditions optimales afin d’éviter toute entrave potentielle au déploiement des actions correctives (ex. manque de personnel, insuffisance des ressources financières, etc.), ce qui pourrait atténuer le vent de changement déclenché depuis le diagnostic. Ceci pourrait même inclure avoir recours à une ligne dédiée anonyme (hot line) pour encourager la déclaration de situations "à risque". En effet, au fur et à mesure que le niveau de sensibilisation des travailleurs sur les risques auxquels ils sont exposés s’améliorera, ceux-ci deviendront plus vigilants à reconnaître les situations à risque jugées non tolérables. Les employés (travailleurs d’Hydro-Québec et des entrepreneurs) devront sentir que la direction ne fait pas la sourde oreille aux efforts déployés pour proposer des solutions visant à réduire les risques d’accidents graves ou mortels pour des raisons de manque de ressources.

5. Pour changer le style de leadership actuel assez rapidement, nous proposons que des initiatives spécifiques soient implantées afin de cibler les trois niveaux supérieurs de la gestion d'Hydro-Québec (environ 150 leaders incluant les présidents, les vice-présidents et les directeurs principaux). Ces initiatives pourraient inclure d'abord un atelier auprès de l'équipe de direction afin de sensibiliser ou faire prendre conscience à ces gens l'impact qu'ils ont sur la performance sur le terrain malgré le fait que la plupart d'entre eux se considèrent très éloignés des risques sur le terrain. De plus, un programme de coaching auprès des membres de l'équipe de direction pourrait être considéré afin d'optimiser leurs habiletés à interagir avec le personnel sur le terrain. Le rôle des coachs vise à assurer que les aptitudes et le « savoir-être » des cadres et des employés sous leur responsabilité soutiennent le changement requis en SST.

Si Hydro-Québec désire atteindre des niveaux de performance de classe mondiale, et ce de façon durable, il est recommandé que la direction et ses gestionnaires s'éloignent d'un style de gestion directif afin d'adopter un style de gestion qui est plus orienté sur la collaboration et la consultation, en favorisant le pouvoir d'agir de chacun dans le but de créer l'engagement de tous les employés. En donnant l'exemple et en changeant elle-même sa façon de faire, la direction arrivera à rétablir le climat de confiance avec son personnel et les entrepreneurs et à influencer la mise en place d'une culture de zéro décès. Si l'entreprise réussit à investir les efforts requis afin d'établir une culture où tous les intervenants maîtrisent bien la reconnaissance des risques de blessures graves et que les travailleurs appliquent avec rigueur des mesures de contrôles efficaces

pour se protéger, il deviendra facile par la suite de migrer vers un objectif plus large de zéro accident.

6. Pour mettre l'emphase sur la protection des travailleurs et la gestion des risques, il est fortement recommandé qu'Hydro-Québec considère l'abandon à long terme de toute mesure de performance et bonification individuelle liée au taux de fréquence d'accidents, comme c'est le cas présentement. Ceci dit, nous comprenons qu'il est sans doute trop tard pour effectuer un tel virage immédiatement, soit en fin d'année calendrier, puisqu'un tel geste pourrait avoir l'effet contraire à ce qui est désiré, c'est-à-dire que la direction ne considère pas la santé et sécurité de ses gens comme étant une priorité. Cependant, il est recommandé de planifier adéquatement les étapes à franchir en 2018 dans le but d'assurer que l'organisation soit prête à adopter des mesures de performance individuelle qui mettent l'emphase sur les aptitudes et comportements nécessaires au soutien d'une gestion efficace des risques (proactifs) plutôt que sur des indicateurs réactifs comme la fréquence d'accidents dès 2019. Nous n'affirmons pas qu'il faille abandonner le suivi des indicateurs réactifs comme la fréquence d'accidents, puisque toutes les entreprises y ont recours afin de comparer leurs résultats de performance. Il faut par contre éviter les effets pervers (ex. sous déclaration des événements) qui découlent du lien entre l'atteinte des cibles de fréquence et la performance individuelle.
7. Si la nouvelle approche met l'emphase sur une gestion efficace des risques, les risques les plus graves seront identifiés, évalués et traités en priorité. Une approche systématique de gestion des risques permettra à Hydro-Québec de

prioriser les risques les plus importants. Quelle que soit la probabilité assignée à un risque potentiellement mortel, tous les risques d'accidents graves ou mortels nécessitent d'être traités rigoureusement.

8. Pour assurer le suivi d'implantation du plan stratégique, une équipe de transformation santé et sécurité pourrait être établie. Cette équipe pourrait travailler de concert avec les responsables de la transformation organisationnelle en cours. Cette coordination est envisagée à deux niveaux: divisionnaire et organisationnelle. La coordination divisionnaire pourrait s'effectuer par une équipe composée des trois premiers niveaux hiérarchiques (Présidents/Vice-Présidents, Directeurs et les chefs IV). La coordination corporative serait sous la responsabilité du PDG et par chacun des présidents pour assurer que les résultats de la transformation soient alignés avec les objectifs et les attentes.
9. L'adoption des aptitudes requises par les gestionnaires afin de supporter le changement des comportements désiré sur le terrain constitue un défi. Il sera nécessaire d'établir une structure de gouvernance qui aura pour rôle non seulement d'assurer le suivi rigoureux des plans d'action, mais aussi de s'assurer que les gestionnaires et les divers intervenants agissent selon les nouvelles attentes de la corporation afin de préserver un climat de confiance et d'ouverture. D'abord Hydro-Québec pourrait considérer obtenir le support de consultants externes afin d'effectuer des évaluations périodiques de l'état de la situation pour assurer l'objectivité de l'évaluation. Idéalement, il serait avantageux de pouvoir assurer le suivi de l'évolution de la transformation dans le temps. La portée du processus de gouvernance devrait tout au moins inclure les éléments suivants :

- un suivi de l'avancement des plans d'action ;
- une évaluation de l'état du climat au moyen d'entrevues avec une représentation uniforme du personnel ; et
- des observations des comportements sur le terrain afin de confirmer l'adoption de comportements sécuritaires et l'application efficace des mesures de contrôle critiques.

10. Nous recommandons qu'une première vérification sur le terrain soit effectuée dans les 3 prochains mois à La Romaine et dans les 6 prochains mois pour les autres divisions afin de tester l'avancement des plans d'action et valider l'efficacité des mesures prises en observant les activités au chantier. En fonction des résultats, la fréquence pourra être allégée par la suite sans toutefois excéder 9 mois.



4 Conclusion



L'année 2016 a été une année marquée par les tragédies au chantier de La Romaine. En effet, deux employés ont perdu la vie en exerçant leur métier. Le conseil d'administration a été secoué par cette performance ce qui l'a poussé à se poser la question qui s'impose : « Que devons-nous faire différemment afin d'éviter les accidents graves ou mortels ? ». Dans un souci de transparence, non seulement envers ses employés, mais aussi envers le public, le conseil d'administration d'Hydro-Québec a fait appel à une tierce partie afin d'évaluer la situation qui prévalait au début de l'année 2017. ERM est la firme qui a été retenue, grâce à un plan d'intervention exhaustif visant à faire la lumière sur la situation à La Romaine mais également de façon plus globale au sein de l'ensemble de l'organisation d'Hydro-Québec afin de doter l'entreprise d'une stratégie de prévention des accidents graves ou mortels.

Ainsi, au cours des 10 derniers mois, ERM a travaillé en étroite collaboration avec Hydro-Québec pour évaluer la situation, identifier des axes d'amélioration et proposer dans un premier temps des solutions à mettre en place à La Romaine pour un changement rapide et par la suite développer une stratégie corporative de prévention des accidents graves ou mortels avec un plan de déploiement qui permettra une transformation en santé et sécurité.

ERM a rencontré des personnes à tous les échelons de l'organisation et ce dans plusieurs



sphères d'activités afin de comprendre l'approche préconisée pour la gestion de la santé et sécurité. ERM a également participé à des observations de tâches au terrain afin de constater comment le travail était organisé et exécuté.

Des équipes mixtes Hydro-Québec et entrepreneurs ont été mises sur pied afin de trouver des solutions aux enjeux identifiés à La Romaine. ERM a animé les ateliers de travail et des solutions ont été proposées à la direction de la division HQIESP et aux directions des entrepreneurs lors d'une rencontre au chantier. Ces solutions entérinées par Hydro-Québec et les dirigeants des entrepreneurs ont été développées et colligées dans des plans d'action divisionnaires et un plan transversal. Ces plans sont actuellement en cours de déploiement. ERM est encouragé par les propos qui lui ont été rapportés et faisant état d'un changement positif qui s'est amorcé au chantier de La Romaine. Il faut toutefois souligner qu'ERM n'est pas retourné sur le terrain au chantier depuis le mois d'avril et n'a donc pas été en mesure de confirmer les améliorations rapportées ainsi que l'efficacité de la démarche.

ERM a procédé à des diagnostics complémentaires dans les trois autres principales divisions, Production, TransÉnergie et Distribution. Des constats similaires ont été soulevés, et chacune des divisions s'est dotée d'un plan d'action pour remédier aux problématiques identifiées.

Notre intervention nous a permis d'identifier des lacunes dans l'approche globale d'analyse de risques de l'organisation. Une approche de gestion de risques inadéquate peut faire en sorte que les décisions et le processus de priorisation mis de l'avant par la direction sont inefficaces à réduire les accidents graves et mortels. Les travailleurs qui sont exposés aux risques sur le terrain au quotidien ont une bonne idée des risques les plus importants. Il est donc important que la prise de décision entourant toute nouvelle initiative soit cohérente avec la perception que les travailleurs ont des risques auxquels ils font face au quotidien.

Finalement le travail d'ERM avec les fonctions corporatives a repris afin d'établir la base d'une transformation organisationnelle de la prévention des accidents graves ou mortels. L'état constaté de la situation a été décrit et des objectifs ambitieux ont été fixés. Les éléments touchés par la



transformation sont le leadership en santé et sécurité, le pouvoir et le courage d'agir, l'approche en santé et sécurité, la gestion des risques en amont et lors de l'exécution des travaux et la gestion de la performance. Les principales étapes requises pour réussir la transformation consistent à définir clairement et communiquer les attentes, créer le pouvoir et le courage d'agir, fournir des outils de gestion des risques et développer des aptitudes en gestion des risques et finalement soutenir la performance organisationnelle et personnelle en santé et sécurité.

Tout au long de notre mandat qui s'est échelonné sur une période de dix mois, nous avons pu constater que la majorité du personnel rencontré chez Hydro Québec, autant ceux de la division HQIESP que ceux de la fonction corporative avait une vision erronée de la réalité en ce qui concerne la performance en SST de l'organisation. Notre diagnostic aura donc permis d'éveiller la conscience du personnel que la performance n'était pas aussi bonne qu'on voulait bien le croire. L'existence de nombreux systèmes et processus avaient pour effet de créer un sentiment de fausse sécurité. À cela s'ajoutait une fréquence d'accidents sous la moyenne provinciale pour le secteur de la construction, malgré le fait qu'il y avait eu des accidents mortels au cours de la dernière année. Nos constats ont présenté des défis importants nécessitant la mobilisation des intervenants. Cette situation ne nous était pas inconnue puisque nous avons déjà eu à faire face à des conditions similaires auprès d'autres organisations aux prises avec ce genre de défi. Avec le support du comité spécial qui s'est avéré essentiel à l'avancement du mandat d'ERM, nous avons réussi à maintenir le bon niveau de pression

sur la direction et les gestionnaires d'Hydro-Québec et des entrepreneurs afin de créer l'appétit de changement qui est indispensable pour accomplir le virage nécessaire.

Nous pouvons affirmer avoir réussi à mener l'organisation à reconnaître et à accepter le défi de taille qui se présente à elle. Nous sommes encouragés par les progrès démontrés par les gestionnaires et par leur volonté à vouloir adopter de nouvelles attitudes, ce qui servira d'exemple pour ceux qui hésitent à s'engager.

Nous avons bon espoir que le plan d'action transversal et les plans divisionnaires nécessaires au déploiement de la nouvelle stratégie corporative constituent un pas dans la bonne direction afin de supporter l'établissement d'un milieu de travail où les travailleurs peuvent se prémunir contre les situations à haut potentiel de risque. Le virage qui a été amorcé exigera l'implication de chacun des 20,000 employés d'Hydro-Québec et de ses entrepreneurs afin de pouvoir maintenir un effort sans relâche à entreprendre le changement.

Le changement culturel qui a été amorcé prendra des années, cependant notre diagnostic a aussi fait ressortir une incidence élevée de situations à haut potentiel de risque qui impliquera des actions percutantes à très court terme, comme celles qui ont été mises en place cet été à La Romaine. Le reste de l'organisation pourrait donc s'en inspirer.

Pour terminer, nous supportons la décision du conseil d'administration d'Hydro-Québec de mettre en place une structure de gouvernance permanente afin de veiller au suivi du déploiement de la nouvelle stratégie corporative. En effet, nous croyons que pour un changement de cette envergure et qui devra s'accomplir sur une période de plusieurs années, il est essentiel d'établir un processus qui s'assurera de rendre toutes les parties prenantes imputables en ce qui concerne leur soutien au changement.

