



À la défense d'une culture de sécurité – Résilience

On décrit ici un élément essentiel de la culture de sécurité, la résilience, en plus de poser des questions visant à favoriser la réflexion et la discussion en équipe.

Aperçu de la culture de sécurité

La Régie a adopté la définition suivante de culture de sécurité :

On entend par culture de sécurité l'ensemble des mentalités, valeurs, normes et opinions qu'un groupe précis de personnes partage en ce qui concerne les risques et la sécurité.¹

La culture de sécurité est intangible mais a une incidence remarquable sur les résultats d'une organisation en la matière. Puisqu'on ne peut l'observer directement, il est bon de la représenter à l'intérieur d'un cadre. Cela aide à illustrer ce à quoi elle peut ressembler pour ensuite aider l'organisation à mieux cerner les secteurs qui soutiennent une telle culture et ceux qui y font obstacle.

À la Régie, ce cadre exemplifie pour l'industrie ce qu'est une culture de sécurité dans une organisation à risque élevé. Il décrit huit dimensions culturelles (huit éléments du fonctionnement organisationnel) qui peuvent soutenir ou au contraire faire obstacle à une culture de sécurité. Quatre de ces dimensions ont des effets négatifs constituant des menaces pour les défenses sécuritaires organisationnelles : le souci de produire, le laisser-aller, la banalisation des écarts et la tolérance face à des ressources et systèmes inadéquats. Quatre autres ont des effets positifs agissant comme des défenses d'ordre culturel contre ces menaces : l'engagement de la direction à l'égard de la sécurité, la vigilance, l'habilitation et la responsabilisation ainsi que la résilience.

Ces dimensions sont illustrées dans le tableau qui suit.

¹ Mearns, K., Flin, R., Gordon, R. & Fleming, M. (1998). Measuring safety culture in the offshore oil industry. *Work and Stress*, 12(3), 238-254. [Traduction] Par « sécurité » il faut entendre celle des travailleurs et du public, des processus et des opérations, et elle comprend l'intégrité des installations, la sûreté et la protection de l'environnement.

Caractéristiques aux effets négatifs (menaces d'ordre culturel)	Caractéristiques aux effets positifs (défenses d'ordre culturel)
Souci de produire	Engagement de la direction à l'égard de la sécurité
Laisser-aller	Vigilance
Banalisation des écarts	Habilitation et responsabilisation
Tolérance face à des ressources et systèmes inadéquats	Résilience

Défense d'ordre culturel no 4 : Résilience

La résilience consiste à pouvoir réagir efficacement à l'évolution des besoins afin de gérer les risques éventuels ou émergents. L'organisation s'est donné des mécanismes pour gérer des activités complexes et pour répondre sans cesse aux exigences changeantes d'une industrie à risques élevés. On évite de simplifier les problèmes et les situations pour en venir à une solution. L'organisation laisse les employés de première ligne prendre des décisions et permet que les pouvoirs aillent aux mains de ceux et celles qui possèdent le plus d'expertise, quel que soit le rang qu'ils occupent au sein de l'entreprise. L'organisation est résolue à détecter les erreurs, en limiter l'impact et surmonter les problèmes qui en découlent.

Caractéristiques clés de la résilience (attributs)

- On est attentif à l'apparition de menaces nouvelles ou changeantes dans l'environnement opérationnel.
- On veille à ce que les employés (à tous les niveaux) possèdent les connaissances et les compétences voulues pour gérer les erreurs.
- L'organisation a la capacité, la diversité et les redondances requises pour gérer les risques.
- L'organisation réagit de manière opportune et efficace aux changements et aux imprévus.

Exemples de résilience (descripteurs)

1. Les ressources financières et humaines sont suffisantes pour permettre de gérer les risques et d'exécuter les tâches opérationnelles en toute sécurité.
2. Le pouvoir de prendre des décisions est entre les mains des employés les mieux qualifiés.
3. Il existe des pratiques rigoureuses de gestion du changement qui tiennent compte de la sécurité.
4. Des mesures préventives sont prises sans tarder lorsque l'on décèle des lacunes ou des dangers.
5. L'organisation favorise le travail d'équipe et le maintien des compétences à l'appui de l'excellence opérationnelle.
6. Les examens et les analyses de sécurité se déroulent dans un esprit de travail d'équipe interfonctionnel et interdisciplinaire.
7. Il y a des plans de relève pour combler les rôles vacants au moyen de personnel compétent.
8. Les opérations et leur environnement font l'objet d'une surveillance constante qui permet de détecter les changements de conjoncture et les risques dont ils s'accompagnent.

Points à discuter

1. De quelle manière notre organisation favorise-t-elle la résilience et la démontre-t-elle?
2. Que pouvons-nous faire pour favoriser la résilience et la démontrer?

Pour un complément d'information et des outils utiles : Portail d'apprentissage de la Régie sur la culture de sécurité.