



Menace à une culture de sécurité – Souci de produire

On décrit ici une menace fondamentale à la culture de sécurité, le souci de produire, 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

Menace d'ordre culturel n° 1 : Souci de produire

Cette menace se manifeste quand un déséquilibre survient entre la production et la sécurité. Cela survient lorsque la direction privilégie la production, par exemple en mettant l'accent sur l'atteinte des objectifs de travail, sur les échéanciers et sur le budget plutôt que sur un fonctionnement sécuritaire. Les objectifs et les mesures de rendement de l'organisation sont beaucoup plus axés vers les résultats commerciaux et la productivité que vers la prévention et la sécurité. Sur le plan opérationnel, les stratégies, les plans, l'obtention de ressources et les processus tiennent insuffisamment compte des considérations de sécurité.

Caractéristiques clés du souci de produire (attributs)

- Les dirigeants prennent des décisions fondées sur des objectifs opérationnels à court terme sans prêter une attention suffisante aux conséquences à long terme sur le plan de la sécurité.
- Les dirigeants ne voient pas que leurs actes ont pour effet d'amoinrir la place de la sécurité parmi les valeurs organisationnelles.

Exemples de souci de produire (descripteurs)

1. Des contraintes de temps et de charge de travail existent parce qu'on ne consacre pas assez de temps et de ressources aux tâches à accomplir.
2. Les pressions budgétaires sont excessives.
3. Les dirigeants insistent moins sur le respect des procédures quand le travail accuse du retard.
4. Les projets s'accompagnent de délais fondés sur des hypothèses trop optimistes.
5. Les paramètres des projets sont souvent dépassés.
6. La tension constante entre les impératifs de production et de sécurité engendre une détérioration lente et graduelle des marges de sécurité.
7. Il est nécessaire de prendre des raccourcis pour respecter des délais irréalistes.
8. Les incitatifs et les récompenses penchent fortement en faveur des résultats de production.

Questions pour discussion en équipe

1. De quelle manière notre organisation peut-elle demeurer à l'affût du souci de produire et le contrer?

2. Que pouvons-nous faire pour nous sensibiliser davantage au souci de produire?

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