



À la défense d'une culture de sécurité – Vigilance

On décrit ici un élément essentiel de la culture de sécurité, la vigilance, 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 2 : Vigilance

La vigilance fait référence à une préoccupation organisationnelle à l'égard des défaillances, ainsi qu'à la volonté et à la capacité de tirer les bonnes conclusions à partir de toute l'information disponible. L'organisation met en œuvre les changements voulus pour tirer parti des leçons apprises. Cela suppose une collecte et une analyse constantes de données pertinentes afin de repérer les dangers (facteurs humains, techniques, organisationnels et environnementaux) et de gérer les risques qui s'y rattachent. L'organisation diffuse activement des renseignements sur la sécurité afin d'accroître la sensibilisation et la compréhension quant aux risques pour la sécurité. Les gens sont encouragés et sont disposés à signaler les éléments préoccupants sur le plan de la sécurité (conditions non sécuritaires, erreurs, incidents et quasi-incidents) sans crainte de reproches ou de sanctions. Les employés savent que les renseignements qu'ils communiquent feront l'objet d'un suivi qui permettra d'accroître la sensibilisation, la compréhension et la gestion vis-à-vis des menaces à la sécurité. Les erreurs et les gestes non sécuritaires ne seront pas pénalisés s'ils sont involontaires; par contre, il est clair que quiconque agit avec imprudence ou prend des risques délibérés et injustifiés s'exposera à des mesures disciplinaires.

Caractéristiques clés de la vigilance (attributs)

- On sait ce qui se passe grâce à un processus proactif de surveillance.
- Les renseignements sur la sécurité sont bien compris après avoir été analysés et interprétés.
- Tout le monde signale proactivement les erreurs, les incidents et les quasi-incidents.
- Les interprétations et les renseignements sont partagés de manière à susciter une compréhension collective de l'état actuel de la sécurité et des défis qui s'annoncent.

Exemples de vigilance (descripteurs)

1. L'organisation cherche à recueillir de l'information auprès d'un large éventail de sources (entrepreneur, intervenants locaux, propriétaires fonciers, collectivités, organismes de réglementation, etc.) pour mieux cerner les dangers.
2. Les indicateurs de rendement en matière de sécurité font l'objet d'une surveillance, d'une analyse des tendances, d'une évaluation et d'un suivi.
3. Les renseignements et les données sur le rendement en matière de sécurité sont acheminés vers le haut et partout dans l'organisation sans être déformés.
4. Une analyse prospective est menée dans le but de déceler les menaces futures.

5. Le personnel connaît les rapports de cause à effet dans le contexte des conséquences des mesures et des décisions qu'il prend.
6. Les équipes évitent de prendre des décisions de façon isolée, privilégiant plutôt la rétroaction du reste de l'organisation quant aux répercussions de leurs actions.
7. Les dirigeants cherchent à connaître et à comprendre les défaillances réelles et les conditions latentes qui pourraient donner lieu à des accidents.
8. L'organisation comprend qu'une diminution du nombre de signalements ou que leur absence totale n'est pas synonyme d'une culture sans faille ni d'un rendement qui va nécessairement en s'améliorant.
9. Les erreurs et les faiblesses en matière de sécurité sont l'occasion d'apprendre plutôt que d'attribuer une faute ou des reproches.
10. Les enquêtes sur des incidents servent à découvrir les protections qui n'ont pas fonctionné dans le système et à les corriger.
11. En ce qui a trait à la sécurité, la direction vise à dépasser les attentes réglementaires minimales.
12. La direction assume pleinement sa responsabilité à l'égard des normes et du rendement en matière de sécurité et ne s'en remet pas à des interventions réglementaires pour gérer les risques opérationnels au sein de l'organisation.

Questions pour discussion en équipe

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

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