



# À la défense d'une culture de sécurité – Engagement de la direction

On décrit ici un élément essentiel de la culture de sécurité, l'engagement de la direction, 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.<sup>1</sup>

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.

---

<sup>1</sup> 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.

<b>Caractéristiques aux effets négatifs (menaces d'ordre culturel)</b>	<b>Caractéristiques aux effets positifs (défenses d'ordre culturel)</b>
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 1 : Engagement de la direction à l'égard de la sécurité

La sécurité constitue une valeur organisationnelle dont témoigne un véritable engagement de la direction et qui s'exprime par la mise en place de ressources, de systèmes et de récompenses orientées dans ce sens. La haute direction sait que les objectifs commerciaux et la sécurité peuvent parfois entrer en conflit, et elle prend des mesures afin de déceler et de résoudre ces conflits avec transparence et efficacité. L'importance stratégique de la sécurité sur le plan commercial se répercute dans la stratégie, les plans d'affaires et les processus de l'entreprise.

### Caractéristiques clés de l'engagement de la direction à l'endroit de la sécurité (attributs)

- Les dirigeants jouent un rôle actif dans le système de sécurité.
- Les dirigeants cherchent à connaître et à comprendre les menaces.
- Les dirigeants posent des gestes pour affronter les dangers et les failles du système.
- Les efforts et l'expertise au chapitre de la sécurité ont de la valeur pour les dirigeants.

### Exemples d'engagement de la direction à l'endroit de la sécurité (descripteurs)

1. Les systèmes de gestion désignent un agent responsable qui possède l'autorité et le contrôle voulus sur les ressources humaines et financières.
2. Les systèmes de gestion établissent des liens hiérarchiques directs entre l'agent responsable et le personnel clé de la sécurité<sup>2</sup>.
3. Les dirigeants assistent à la formation sur la sécurité et participent aux examens menés en la matière.
4. Des mesures sont prises en temps opportun pour atténuer les dangers, même si cela s'avère coûteux.
5. Les postes consacrés à la sécurité s'accompagnent du même rang, des mêmes pouvoirs et de la même rémunération que les autres postes opérationnels.
6. Les dirigeants sont prêts à se ranger en faveur de la sécurité même si cela se répercute sur la production.

<sup>2</sup> Le personnel clé de la sécurité regroupe les personnes responsables du système de santé et sécurité ainsi que celles qui pourraient posséder des connaissances à ce sujet, notamment pour l'élaboration et la mise en œuvre de toute partie du système de gestion ou la surveillance, l'évaluation et la définition des mesures visant à corriger les problèmes de rendement pour l'ensemble du système.

7. La sécurité est régulièrement en ligne de compte aux réunions de la haute direction (et non seulement après un incident).

**Questions pour discussion en équipe**

1. De quelle manière les dirigeants de notre organisation favorisent-ils l'engagement en matière de sécurité et le démontrent-ils?
2. Que peuvent-ils/pouvons-nous faire pour favoriser l'engagement en matière de sécurité et le démontrer?

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