



Menace à une culture de sécurité – Tolérance face à des ressources et systèmes inadéquats

On décrit ici une menace fondamentale à la culture de sécurité, la tolérance face à des ressources et systèmes inadéquats, 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.

¹Mearns, 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° 4 : Tolérance face à des ressources et systèmes inadéquats

Cette menace entre en jeu quand il devient acceptable de travailler alors qu'on dispose de systèmes et de ressources qui ne suffisent pas, ce qui arrive souvent lorsqu'une organisation essaie d'en faire trop avec trop peu de moyens. Dans la planification des activités, rien ne permet de faire face à des problèmes imprévus ou à des changements de conjoncture, par exemple des ressources d'apport nécessaires à la réalisation des travaux. L'organisation réagit lentement aux changements de conjoncture. La plupart du temps, c'est seulement après un incident ou une intervention réglementaire que l'on s'occupe d'améliorer la sécurité des opérations en y mettant les systèmes et les ressources nécessaires.

Caractéristiques clés de la tolérance face à des ressources et systèmes inadéquats (attributs)

- À tous les paliers, on croit que le succès ou la survie de l'organisation est fonction de l'aptitude à se débrouiller avec les moyens disponibles.
- L'attitude face à la gestion de la sécurité est réactive.
- L'organisation étire ses ressources humaines et financières afin de « gérer » les coûts.
- L'organisation omet de se doter des compétences et des outils voulus pour gérer les risques.

Exemples de la tolérance face à des ressources et systèmes inadéquats(descripteurs)

1. Le système de gestion est appliqué de façon inégale.
2. Des ressources humaines et financières insuffisantes sont consacrées aux activités liées à la sécurité.
3. De multiples postes ou portefeuilles sont affectés à une seule et même personne.
4. Il n'y a pas de personnel de relève compétent pour assurer les fonctions essentielles en matière de sécurité.
5. Les conditions de travail sont médiocres.
6. On contourne couramment les règles opérationnelles.
7. Les conditions en matière de sécurité se sont détériorées.
8. L'entretien accuse du retard.
9. La documentation est de piètre qualité (incohérente, inexacte, périmée, inaccessible, etc.).
10. Les employés reçoivent une formation minimale, inadéquate ou de faible qualité.
11. La formation sur les stratégies de sécurité des systèmes ainsi que de gestion des risques et des erreurs est

insuffisante, voire inexistante.

12. Les processus et les procédures de gestion du changement sont inefficaces ou inexistantes.
13. L'équipement requis pour accomplir la tâche de façon sécuritaire n'est souvent pas disponible.
14. L'équipement fourni ne convient pas ou est inutilisable.
15. Les systèmes d'avertissement ou d'alarme ne conviennent pas.
16. L'entretien préventif du matériel accuse du retard.
17. Il s'écoule beaucoup de temps entre le moment où l'on signale des problèmes de sécurité et celui où ils sont résolus.

Questions pour discussion en équipe

1. De quelle manière notre organisation peut-elle demeurer à l'affût de la tolérance face à des ressources et systèmes inadéquats, puis la contrer?
2. Que pouvons-nous faire pour être plus à l'affût de la tolérance face à des ressources et systèmes inadéquats?

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