



Orientation sur l'évaluation de la culture de sécurité



Autorisation de reproduction

Le contenu de cette publication peut être reproduit à des fins personnelles, éducatives et/ou sans but lucratif, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission de la Régie de l'énergie du Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, que la Régie de l'énergie du Canada soit mentionnée comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec la Régie de l'énergie du Canada ou avec son consentement.

Quiconque souhaite utiliser le présent rapport dans une instance réglementaire devant la Régie peut le soumettre à cette fin, comme c'est le cas pour tout autre document public. Une partie qui agit ainsi se trouve à adopter l'information déposée et peut se voir poser des questions au sujet de cette dernière.

Le présent rapport ne fournit aucune indication relativement à l'approbation ou au rejet d'une demande quelconque. La Régie étudie chaque demande en se fondant sur les documents qui lui sont soumis en preuve à ce moment.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, faire parvenir un courriel à : info@rec-cer.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada représentée
par la Régie de l'énergie du Canada 2022

Orientation sur l'évaluation de la culture de sécurité

Ce rapport est publié séparément dans les deux langues officielles.
On peut l'obtenir sur supports multiples, sur demande.

Permission to reproduce

Materials may be reproduced for personal, educational and/or non-profit activities, in part or in whole and by any means, without charge or further permission from Canada Energy Regulator, provided that due diligence is exercised in ensuring the accuracy of the information reproduced; that Canada Energy Regulator is identified as the source institution; and that the reproduction is not represented as an official version of the information reproduced, nor as having been made in affiliation with, or with the endorsement of Canada Energy Regulator.

If a party wishes to rely on material from this report in any regulatory proceeding before the CER, it may submit the material, just as it may submit any public document. Under these circumstances, the submitting party in effect adopts the material and that party could be required to answer questions pertaining to the material.

This report does not provide an indication about whether any application will be approved or not. The Commission will decide on specific applications based on the material in evidence before it at that time.

For permission to reproduce the information in this publication for commercial redistribution, please e-mail: info@cer-rec.gc.ca

© Her Majesty the Queen in Right of Canada as represented by
the Canada Energy Regulator 2022

Safety Culture Assessment Guidance

This report is published separately in both official languages.
This publication is available upon request in multiple formats.

Table des matières

1. Contexte	1
2. Les cadres de travail de la culture de sécurité et leur utilisation	1
Exemple de dimensions du cadre de travail de la culture de sécurité de la Régie	2
Menaces à la culture de sécurité.....	2
Défenses de la culture de sécurité	3
3. Indicateurs de culture de sécurité et modèles de maturité ainsi que leur utilisation potentielle lors d'une évaluation	3
4. Méthodes d'évaluation de la culture de sécurité : collecte de données	4
Questionnaires ou sondages.....	4
Examens de la documentation.....	5
Observation du travail	5
Entrevues	5
Groupes de discussion	6
5. Méthodes d'évaluation de la culture de sécurité : analyse des données.....	6
6. Cycle d'évaluation de la culture de sécurité	7
7. Qui doit mener l'évaluation?.....	7
Points forts et points faibles d'une équipe d'évaluation composée de membres provenant de l'extérieur de l'organisation	7
Points forts et points faibles d'une équipe d'évaluation composée de membres provenant de l'organisation	7
Compétences de l'équipe d'évaluation	8
8. Promotion de la culture de sécurité (après évaluation).....	8
Cycle d'amélioration de la culture de sécurité	9
9. Documents de référence supplémentaires	9
Annexe A : Comparaison des cadres de travail de la culture de sécurité	10

1. Contexte

L'analyse des incidents à l'échelle mondiale montre clairement que la culture de sécurité est un élément déterminant dans la plupart des accidents graves. Cette constatation met en évidence la nécessité pour les sociétés exploitant des pipelines de mettre en place une culture organisationnelle omniprésente dans laquelle la sécurité est une valeur fondamentale et une priorité absolue pour tous les chefs et employés.

La réalisation d'une évaluation exhaustive de la culture de sécurité est un bon moyen de fournir aux chefs et aux employés d'une organisation un aperçu des points forts et des points faibles de ladite culture de sécurité. Ainsi, l'organisation peut axer ses efforts sur le développement des forces existantes et l'atténuation des faiblesses concomitantes.

Les pratiques exemplaires élaborées et validées par d'autres industries à haut risque, comme celles du nucléaire et de l'aviation, doivent être mises en place pour obtenir des résultats robustes et exploitables.

Le présent document a pour but de présenter certaines de ces pratiques d'évaluation éprouvées et de fournir des ressources et des conseils supplémentaires à toute société qui souhaite entreprendre une évaluation de sa culture de sécurité. Le document présente aussi plusieurs concepts qui peuvent être utiles à ceux qui sont chargés de planifier et de réaliser une telle évaluation.

2. Les cadres de travail de la culture de sécurité et leur utilisation

Les cadres de travail de la culture de sécurité servent à communiquer des notions complexes et à les simplifier, dans des dimensions précises, afin d'en favoriser la clarté et la compréhension. Il existe de nombreux cadres de travail de la culture de sécurité que les organisations peuvent examiner et utiliser.

Certains cadres de travail comprennent des dimensions multiples alors que d'autres modèles comptent moins de dimensions. Cela pourrait suggérer qu'un modèle est plus exhaustif qu'un autre, mais ce n'est pas nécessairement le cas. De façon générale, les cadres de travail existants sont semblables les uns aux autres, même lorsque le nombre de dimensions qu'ils contiennent varie.

Il est important de choisir le cadre de travail le mieux adapté au contexte dans lequel il doit être utilisé. Les modèles comptant moins de dimensions ont tendance à être plus généraux et à s'appliquer à un plus grand nombre de situations. Ils doivent être privilégiés dans le cas où le modèle est utilisé pour plusieurs types d'organisations.

Les sociétés doivent choisir le cadre de travail qui convient le mieux à leurs besoins organisationnels. Cela peut nécessiter l'adaptation d'un modèle existant ou le développement d'un cadre de travail unique pour qu'il ait un sens et soit plus facilement mis en œuvre et compris à l'échelle de l'organisation.

Les dimensions suivantes du cadre de travail sur la culture de sécurité sont tirées du cadre de travail de la culture de sécurité de la Régie de l'énergie du Canada. Pour un examen plus complet de chaque dimension, y compris des caractéristiques et descripteurs, veuillez consulter le document intitulé *Promotion de la sécurité dans l'industrie pétrolière et gazière – Énoncé sur la culture de sécurité (2021)*. Ce document peut être consulté à l'adresse suivante : <https://www.cer-rec.gc.ca/fr/securite-environnement/culture-securite/enonce-culture-securite/index.html>.

Pour un examen complet de chaque dimension, y compris des caractéristiques et descripteurs, veuillez consulter le document intitulé *Promotion de la sécurité dans l'industrie pétrolière et gazière – Énoncé sur la culture de sécurité (2021)*. Ce document peut être consulté à l'adresse suivante : <https://www.cer-rec.gc.ca/fr/securite-environnement/culture-securite/enonce-culture-securite/index.html>.

Exemple de dimensions du cadre de travail de la culture de sécurité de la Régie

DIMENSIONS AUX EFFETS NÉGATIFS (MENACES D'ORDRE CULTUREL)	DIMENSIONS 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

Menaces à la culture de sécurité

Souci de produire

Cette menace se manifeste quand un déséquilibre survient entre la production et la prévention des dommages. 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 la sécurité du travail. 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. Sur le plan opérationnel, les stratégies, les plans, l'obtention de ressources et les processus tiennent insuffisamment compte des considérations de sécurité.

Laisser-aller

Cette menace apparaît quand on croit généralement que tous les risques possibles sont contrôlés et quand l'organisation perd ses craintes de vue, ce qui fait que l'on se préoccupe moins du danger. L'organisation s'estime nettement meilleure (et plus sûre) que les autres et, par conséquent, elle ne voit pas la nécessité de suivre les normes ou les pratiques exemplaires de l'industrie. Cela peut se produire lorsque l'on se fie trop à un ensemble de données restreint (p. ex., le taux d'accidents de travail) et que l'on en tire à tort l'impression que l'organisation est à l'abri de tout accident grave. La vigilance tend à diminuer au sein d'une organisation quand il n'y a pas de défaillance sur le plan de la sécurité pendant un certain temps.

Banalisation des écarts

Cette menace se présente quand il devient généralement acceptable de passer outre aux systèmes, aux procédés et aux processus de sécurité. L'organisation néglige de mettre en œuvre ou d'appliquer entièrement son système de gestion dans l'ensemble de ses activités (il existe des disparités sur le plan régional ou fonctionnel). On contourne couramment les règles, les procédés et les mécanismes de protection afin d'accomplir sa tâche.

Tolérance face à des ressources et systèmes inadéquats

Cette menace entre en jeu quand il devient acceptable de travailler alors qu'on dispose de ressources et de systèmes inadéquats, 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 d'un organisme de réglementation que l'on s'occupe d'améliorer la sécurité des activités d'exploitation en y mettant les systèmes et les ressources nécessaires.

Défenses de la culture de sécurité

Engagement de la direction à l'égard de la sécurité

La sécurité (c.-à-d. la prévention des dommages aux personnes et à l'environnement) constitue une valeur organisationnelle attestée par un véritable engagement de la direction et elle 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.

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.

Habilitation et responsabilisation

La direction mise sur l'expertise des travailleurs de première ligne pour mettre en œuvre les meilleures solutions permettant de relever les défis de la sécurité. Les employés estiment qu'ils peuvent arrêter une activité lorsqu'ils remarquent un danger éventuel, afin de l'atténuer, de l'éliminer ou de le signaler même si cela a une incidence sur la production ou les coûts. Les responsabilités au chapitre de la sécurité sont clairement définies et documentées à tous les échelons de l'organisation.

L'engagement vis-à-vis des résultats sur le plan de la sécurité est présent à tous les niveaux et dans tous les secteurs fonctionnels de l'organisation.

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, à en limiter l'impact et à surmonter les problèmes qui en découlent.

3. Indicateurs de culture de sécurité et modèles de maturité ainsi que leur utilisation potentielle lors d'une évaluation

Les indicateurs de culture de sécurité font partie de toute boîte à outils dédiée à la culture de sécurité. Bien que les indicateurs n'évaluent pas la culture de sécurité directement, ils ont pour but de faire ressortir des signes de points forts ou de points faibles pouvant donner une indication de la condition relative de la culture de l'organisation.

Les indicateurs peuvent être utilisés pour façonner et faciliter la collecte et l'analyse des données sur la culture de sécurité. Des indicateurs bien conçus peuvent permettre de bien cerner et de comprendre des thèmes et des tendances.

Pour un exemple d'indicateurs de culture de sécurité, veuillez consulter le projet de recherche (2016) du Groupe de travail des organismes de réglementation nord-américains sur la culture de sécurité intitulé *Projet de recherche sur les indicateurs de culture de sécurité – Point de vue de la réglementation* à l'adresse suivante : <https://www.cer-rec.gc.ca/fr/securite-environnement/culture-securite/projet-recherche-indicateurs-culture-securite-point-vue-reglementation.html>.

Des modèles de maturité de la culture de sécurité ont été mis au point pour aider les sociétés à déterminer, représenter et articuler l'état actuel de leur culture de sécurité et une marche à suivre pour l'améliorer. Les modèles de maturité ne mesurent pas la culture de sécurité, mais ils peuvent fournir un cadre de travail utile pour comprendre le développement organisationnel et la fluidité de l'évolution de ladite culture (c.-à-d. que la culture de sécurité peut à la fois s'améliorer ou se détériorer au fil du temps; il n'y a pas une progression inéluctable d'une culture faible vers une culture forte).

Deux des modèles de maturité liés à la culture de sécurité les plus répandus sont la typologie de la culture organisationnelle à trois niveaux de Westrum¹ (c.-à-d. pathologique, bureaucratique et génératif) élaborée en 1988 et son adaptation ultérieure par Hudson² (2007), qui a étendu le modèle à cinq niveaux (c.-à-d. pathologique, réactif, calculé, proactif et génératif). Ce dernier modèle est maintenant connu sous le nom d'échelle de la maturité de la culture de sécurité de Hudson; ce modèle a été largement utilisé. (Veuillez consulter la liste de documents de référence à la fin du présent document pour obtenir de plus amples renseignements sur ce modèle.)

Les modèles de maturité peuvent être particulièrement utiles lors de la communication des résultats des évaluations exhaustives de la culture de sécurité, des aspirations organisationnelles et des plans d'action proposés aux chefs ou aux décideurs et aux employés.

4. Méthodes d'évaluation de la culture de sécurité : collecte de données

Par le passé, de nombreuses sociétés ont eu recours à des sondages sur les perceptions pour évaluer leur culture de sécurité. Les enseignements des chercheurs et des praticiens ont démontré que les questionnaires, à eux seuls, ne sont pas des instruments d'évaluation efficaces. Une approche faisant appel à plusieurs méthodes doit être employée et une évaluation exhaustive de la culture doit inclure des examens de documents, des observations du travail, des entrevues individuelles et des groupes de discussion. Au minimum, trois méthodes spécifiques devraient être utilisées pour recueillir des points de données. Bien que chacune des cinq méthodes ait ses limites, l'inclusion et la comparaison de plusieurs méthodes permettent d'obtenir des données plus riches qui peuvent être plus facilement corrélées, interprétées et exploitées. Les données recueillies à l'aide de ces méthodes doivent être triangulées pour valider les constatations et les domaines d'intérêt qui en découlent.

Questionnaires ou sondages

Les questionnaires conçus afin de recueillir les perceptions de la culture de sécurité ont été largement utilisés dans l'industrie. Les sondages sur les perceptions offrent une méthode efficace de collecte de données quantitatives et facilitent l'analyse comparative entre les équipes, les régions, les secteurs et les sociétés. Ils sont généralement mis au point à l'aide d'une échelle de Likert (c.-à-d. un ensemble linéaire de réponses dont la force augmente ou diminue), mais d'autres mesures peuvent être utilisées. Dans certains cas, des champs de texte libre peuvent également être utilisés pour permettre aux participants de

1 Westrum, R. (1996), « Human factors experts beginning to focus on organizational factors in safety », *International Civil Aviation Organization Journal*, 51, p. 6 à 27.

2 Hudson, P. (2007), « Implementing a Safety Culture in a Major Multi national », *Safety Science*, 45, p. 697 à 722.

clarifier ou de commenter leur évaluation.

L'utilité des sondages sur les perceptions est limitée, car ceux-ci peuvent :

- être sujets à des biais importants dans leur conception (p. ex. les questions peuvent être orientées et avoir tendance à être formulées de manière positive);
- donner lieu à des questions et à une terminologie mal comprises et interprétées de manière incohérente par les participants;
- conduire à des résultats difficiles à interpréter et à valider, ce qui aboutit souvent à des généralisations excessives qui rendent difficile la détermination des domaines nécessitant une correction.

Le fait de combiner un sondage sur les perceptions bien conçu avec d'autres méthodes d'évaluation est très utile pour une organisation; le sondage lui-même peut être utilisé comme une étape préliminaire pour cerner des sujets potentiels à explorer plus en profondeur. Un sondage sur les perceptions peut également contribuer à mettre en lumière les coupures et les disparités entre les niveaux hiérarchiques des organisations ou d'autres groupes distincts, comme les équipes fonctionnelles et les secteurs.

Pour des conseils pratiques sur l'élaboration d'un sondage sur les perceptions, veuillez consulter le document *Best Practices for Survey Research* (s.d.) de l'American Association for Public Opinion Research disponible à l'adresse suivante : <https://www.aapor.org/Standards-Ethics/Best-Practices.aspx> en anglais seulement).

Examens de la documentation

Les examens de la documentation mettent l'accent sur l'analyse des politiques, des processus, des marches à suivre et des engagements écrits de la société. La documentation relative au système de gestion exprime les valeurs de l'organisation et peut donc fournir des renseignements utiles sur les éléments que les chefs jugent importants. Les données historiques sur le rendement de la société (c.-à-d. les rapports d'enquête sur les incidents, la surveillance interne, les résultats des audits, etc.) peuvent également donner un aperçu de la manière dont ces politiques et engagements sont mis en œuvre au sein de la société par le personnel et la direction.

Les examens de la documentation ont des limites et posent des défis. Par exemple, ils exigent beaucoup de travail. De plus, il arrive que ce qui est exprimé dans la documentation ne traduise pas exactement le fonctionnement de l'organisation. Notamment, un décalage entre l'intention déclarée et le comportement réel au sein d'une organisation donne des indications sur la culture de celle-ci.

Observation du travail

L'observation du travail donne l'occasion de cerner les différences entre le rendement attendu et le rendement concret en temps réel. Les observations aident les évaluateurs à comprendre comment les valeurs de la société se traduisent dans les pratiques, les normes et la prise de décisions dans le monde réel.

Les observateurs désignés doivent être formés et expérimentés pour saisir et interpréter efficacement ce qui est observé et les conséquences culturelles qui en découlent. Les données d'observation sont sujettes à des distorsions, car les gens se comportent souvent différemment lorsqu'ils sont observés, ce qui doit être pris en compte lors de l'interprétation des observations.

Entrevues

Les entrevues individuelles permettent d'explorer en profondeur les enjeux culturels et les thèmes émergents. On peut avoir recours à des entrevues semi-structurées (c.-à-d. l'exploration de domaines thématiques à l'aide de questions spécifiques) ou non structurées (c.-à-d. des questions ouvertes dans lesquelles les thèmes émergent naturellement à partir des commentaires des personnes interrogées) pour recueillir des indications significatives sur la culture ou pour aider à interpréter d'autres points de données.

Cette méthode de collecte de données exige des compétences de la part de la personne chargée de l'entrevue et une sensibilité aux préjugés personnels, qui pourraient influencer les personnes interrogées dans une direction particulière. Les entrevues peuvent fournir des données de très bonne qualité et ont tendance à être très utiles lors des évaluations. L'un des inconvénients de cette méthode est qu'elle peut être chronophage, car l'analyse des notes d'entrevue et des transcriptions demande beaucoup de travail.

Pour des conseils pratiques sur la conduite d'entrevues d'évaluation de la culture de sécurité, veuillez consulter le document *Interview Techniques for Assessing Safety Culture* (s.d.) de la Nuclear Regulatory Commission des États-Unis disponible à l'adresse suivante : <https://www.nrc.gov/docs/ML0718/ML071830168.pdf> (en anglais seulement).

Groupes de discussion

Les groupes de discussion réunissent de petits groupes pour discuter et approfondir des thèmes culturels précédemment définis et émergents. Ces séances inclusives et interactives offrent une souplesse considérable dans la manière dont les perspectives et les renseignements sont recueillis. Les groupes de discussion sont très efficaces, car ils mettent souvent en lumière des questions et des réponses qui ne sont pas facilement accessibles par d'autres méthodes.

À l'instar des autres méthodes de collecte de données, les groupes de discussion présentent certaines limites qu'il convient de gérer. Plus précisément, ils requièrent des animateurs compétents, sensibles à leurs propres préjugés qui peuvent affecter les questions d'approfondissement posées et la discussion qui en découle. Les dynamiques de pouvoir, la pression des pairs et le potentiel de développement de la pensée de groupe doivent également être pris en compte lors de la planification ou de la gestion des stratégies et de la mise en œuvre des groupes de discussion.

Pour des conseils pratiques concernant l'animation d'un groupe de discussion, veuillez consulter l'article « How to Conduct Focus Group » (2021) de l'Interaction Design Foundation disponible à l'adresse suivante : <https://www.interactiondesign.org/literature/article/how-to-conduct-focus-groups> (en anglais seulement).

5. Méthodes d'évaluation de la culture de sécurité : analyse des données

Une fois que les données ont été recueillies à l'aide d'une approche faisant appel à plusieurs méthodes, elles doivent être analysées et interprétées par l'équipe d'évaluation. En général, ce processus nécessite l'extraction de thèmes culturels et la triangulation de signaux connexes à travers les multiples sources de collecte de données. De nombreux angles d'approche doivent être appliqués à cette analyse, y compris, sans toutefois s'y limiter :

- a) le recensement de thèmes communs à toutes les méthodes de collecte de données;
- b) le recensement des différences thématiques entre les méthodes de collecte de données;
- c) le recensement des données qui servent à illustrer les thèmes culturels relevés (p. ex. les citations des participants, les histoires ou les observations);
- d) les disparités entre ce qui est dit ou écrit (c.-à-d. les valeurs adoptées par les chefs et celles que l'on trouve dans la documentation) et ce qui est réellement fait dans la pratique;
- e) les différences et les similitudes entre les sous-groupes (p. ex. les équipes, les secteurs et les bureaux régionaux) et les niveaux hiérarchiques;
- f) la mise en évidence de toute observation significative de modèles de comportement liés à l'engagement en matière de sécurité et à la tolérance au risque.

6. Cycle d'évaluation de la culture de sécurité

Afin de comprendre et d'améliorer sa culture de sécurité, une société doit évaluer sa culture de sécurité sur un cycle de trois à cinq ans. Ce cycle laisse suffisamment de temps pour que les mesures prises à la suite de l'évaluation précédente soient déterminées, élaborées, mises en œuvre et intégrées dans les processus, les pratiques et les normes de l'organisation.

7. Qui doit mener l'évaluation?

Une évaluation de la culture de sécurité est une forme unique d'évaluation organisationnelle; elle diffère des audits et des examens traditionnels du système. Une société qui envisage d'effectuer sa première autoévaluation devrait demander l'aide d'un spécialiste de la culture de sécurité jusqu'à ce que les compétences nécessaires aient été acquises au sein de l'organisation.

Les équipes d'évaluation de la culture de sécurité bénéficient de la présence de membres ayant des antécédents, des perspectives et des compétences variés. Dans certains cas, les sociétés peuvent envisager que l'équipe soit composée uniquement de parties externes, tandis que d'autres peuvent choisir de créer une équipe composée de membres de leur personnel et de leur direction. Chaque approche présente des avantages et des inconvénients, comme décrit ci-dessous.

Points forts et points faibles d'une équipe d'évaluation composée de membres provenant de l'extérieur de l'organisation

Points forts	Points faibles
Dans les organisations où le niveau de confiance est faible, une partie externe peut être mieux à même de favoriser une participation accrue et la communication de commentaires honnêtes.	Dans les organisations tissées serrées, il se peut que le personnel ne soit pas enclin à communiquer ouvertement avec une personne provenant de l'extérieur.
Fournit une vision neutre de l'organisation qui n'est pas biaisée positivement ou négativement.	Peut avoir de la difficulté à interpréter toutes les données sans une connaissance approfondie de l'histoire, de la composition et du caractère de l'organisation.
Plus susceptible de trouver une expertise liée à la culture de sécurité et à d'autres sciences sociales importantes.	Peu susceptible d'avoir une expérience et une expertise opérationnelles associées aux activités, aux dangers et aux risques de l'organisation.

Points forts et points faibles d'une équipe d'évaluation composée de membres provenant de l'organisation

Points forts	Points faibles
Dans les organisations où le niveau de confiance est élevé, celui-ci peut être mis à profit pour améliorer la participation du personnel et obtenir des contributions honnêtes.	Dans les organisations où le niveau de confiance est faible, le fait de devoir se fier au personnel et à la direction en place peut faire obstacle à une participation honnête des personnes interrogées.

Points forts (suite)	Points faibles (suite)
L'expertise technique associée aux activités, aux dangers et aux risques de l'organisation peut être utilisée pour aider à la collecte et à l'interprétation des données.	Les compétences nécessaires peuvent être difficiles à mobiliser en interne.
Les personnes qui évoluent déjà dans la culture existante peuvent être en mesure de contextualiser les résultats et de faciliter leur interprétation.	Possibilité d'existence ou de développement d'une pensée collective entraînant une interprétation médiocre ou invalide des résultats.
La connaissance du système de gestion et de la documentation existants peut améliorer l'efficacité de certaines tâches.	

Les sociétés peuvent grandement profiter d'une approche hybride comprenant du personnel de différents niveaux hiérarchiques et services fonctionnels qui est complétée par une ressource externe qui n'est pas intégrée à la culture existante. Une telle équipe permet de tirer parti de la connaissance interne des valeurs et normes existantes, des relations au sein de l'organisation et de l'expertise technique associée au travail effectué. La partie externe offre une perspective neutre qui peut permettre de déceler d'éventuelles lacunes.

Compétences de l'équipe d'évaluation

Voici les compétences spécifiques que devraient posséder les membres de l'équipe d'évaluation :

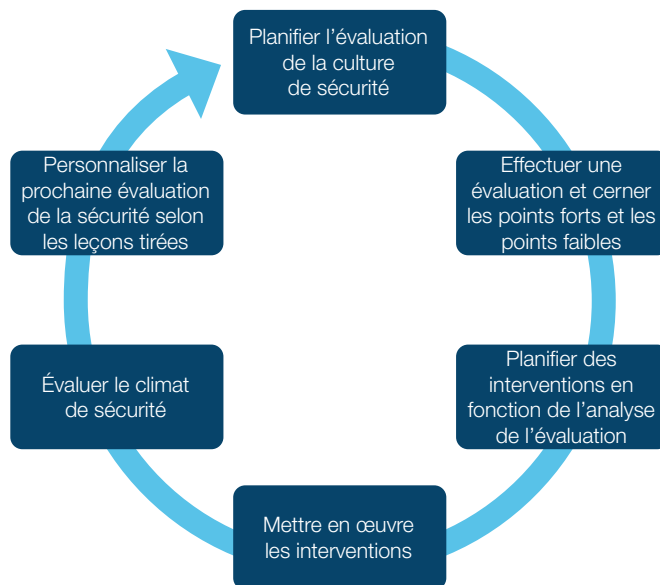
- a) connaissance des différents outils et cadres de travail de la culture de sécurité;
- b) compréhension de la psychologie sociale et organisationnelle;
- c) connaissance de la pensée systémique et expertise en matière de conception, de développement et de mise en œuvre de systèmes de gestion;
- d) connaissance opérationnelle des activités de la société et des dangers et risques qui y sont liés;
- e) compétences en matière d'animation de groupe;
- f) aptitudes à la pensée critique, à l'analyse de données et à l'interprétation (des données qualitatives en particulier).

8. Promotion de la culture de sécurité (après évaluation)

La promotion de la culture de sécurité peut se faire dans le cadre d'un cycle d'amélioration continue. Voir la figure ci-dessous. Une évaluation initiale de la culture de sécurité est généralement effectuée pour mettre en lumière les éventuelles lacunes ainsi que les points forts et les points faibles en ce qui a trait à la culture. Voici les principales étapes de ce cycle :

- a) planifier la portée de l'évaluation de la culture de sécurité, les outils, l'équipe et le processus d'analyse;
- b) évaluer et cerner les points faibles et les points forts;
- c) planifier des interventions (à plusieurs niveaux de l'organisation – conseil d'administration, haute direction, gestion, personnel) pour atténuer les points faibles et renforcer les points forts;
- d) mettre en œuvre les interventions et prévoir du temps pour leur adoption et leur intégration;
- e) évaluer pour déterminer si les interventions sont efficaces;
- f) mettre à jour et planifier la prochaine évaluation exhaustive de la culture de sécurité;
- g) effectuer la prochaine évaluation exhaustive de la culture de sécurité.

Cycle d'amélioration de la culture de sécurité



Bien que cela soit moins courant, une société peut mettre en œuvre des stratégies d'amélioration de la culture de sécurité (c.-à-d. des interventions) et ensuite planifier leur évaluation initiale afin de mesurer leur impact et d'établir un point de référence pour les évaluations futures.

9. Documents de référence supplémentaires

Pour obtenir des renseignements et des conseils plus détaillés sur la réalisation d'une autoévaluation de la culture de sécurité, veuillez consulter les documents suivants :

1. Energy Facilities Contractors Group (EFCOG), 2015, *A Guide to Safety Culture Evaluation*. Tiré de : https://efcog.org/wpcontent/uploads/Wgs/Safety%20Working%20Group/Integrated%20Safety%20Management%20Subgroup/Safety%20Culture%20HRO/EFCOG%20Safety%20Culture%20Guides/Guide%20to%20Safety%20Culture%20Evaluation_Rev%200_Sept_2015.pdf
2. Agence internationale de l'énergie atomique, 2016, *Safety Reports Series No. 83: Performing Safety Culture Self-assessments*. Tiré de : <https://www.iaea.org/publications/10742/performing-safety-culture-self-assessments>
3. International Association of Oil and Gas Producers (IOGP), 2010, *A guide to selecting appropriate tools to improve HSE culture*, Report No. 435. Disponible ici : [A guide to selecting appropriate tools to improve HSE culture](#).
4. IOGP, 2013, *Shaping safety culture through safety leadership*, OGP Report No. 452. Disponible ici : [Shaping safety culture through safety leadership](#).

Annexe A : Comparaison des cadres de travail de la culture de sécurité

Source du cadre						
	Régie de l'énergie du Canada	James Reason	Organisations à haute fiabilité (modèle de Weick et Sutcliffe)	Bureau of Safety and Environmental Enforcement (« BSEE ») des États-Unis	Pipeline and Hazardous Materials Safety Administration (« PHMSA ») des États-Unis	Agence internationale de l'énergie atomique (« AIEA »)
Dimensions de la culture de sécurité	Engagement de la direction à l'égard de la sécurité Souci de produire			Leadership en matière de valeurs et de mesures sécuritaires	Engagement clair de la haute direction en matière de sécurité	Leadership clair en matière de sécurité
	Vigilance	Apprentissage	Préoccupation vis-à-vis des défaillances	Apprentissage continu	Apprentissage continu des pratiques organisationnelles	Sécurité qui repose sur l'apprentissage
	Engagement de la direction à l'égard de la sécurité Souci de produire		Préoccupation vis-à-vis des défaillances	Leadership en matière de valeurs et de mesures sécuritaires	Décisions qui donnent la priorité à la sécurité par rapport aux considérations commerciales	Sécurité en tant que valeur clairement reconnue
	Vigilance Laisser-aller Banalisation des écarts	Information Rapports Laisser-aller Banalisation des écarts	Réticence à simplifier les interprétations Grand soin apporté aux activités d'exploitation	Résolution et détermination des problèmes	Définition claire des responsabilités et systèmes de notification	
	Vigilance Laisser-aller Banalisation des écarts	Information Équité Laisser-aller Banalisation des écarts	Préoccupation vis-à-vis des défaillances	Contexte des préoccupations croissantes Curiosité d'esprit	Environnement de travail soucieux de la sécurité	
	Habilitation et responsabilisation Vigilance	Équité	Grand respect pour l'expertise	Responsabilités individuelles	Sens de la responsabilité des employés en matière de sécurité	Responsabilités claires en matière de sécurité

Source du cadre (suite)						
	Régie	James Reason	Organisations à haute fiabilité	BSEE	PHMSA	AIEA
Dimensions de la culture de sécurité	Vigilance	Information	Grand respect pour l'expertise	Efficacité de la communication en matière de sécurité	Communication ouverte et efficace au sein de l'organisation	
	Vigilance	Équité	Grand respect pour l'expertise	Environnement de travail axé sur le respect	Promotion de la confiance mutuelle entre les employés et l'organisation	
	Vigilance	Équité	Préoccupation vis-à-vis des défaillances	Contexte des préoccupations croissantes sans crainte de sanctions, d'intimidation, de harcèlement ou de discrimination	Réponses justes et cohérentes de l'organisation aux problèmes de sécurité	
	Vigilance Résilience Tolérance face à des ressources et systèmes inadéquats Souci de produire	Information Souplesse Tolérance face à des ressources et systèmes inadéquats	Engagement en matière de résilience	Processus de travail	Disponibilité de la formation et des ressources pour promouvoir la sécurité	Intégration de la sécurité à l'ensemble des activités