

Office national
de l'énergie



National Energy
Board

Rapport sommaire sur l'atelier sur la culture de sécurité

Écoute, partage et enseignements réciproques



10 avril 2018

Le 20 février 2018, l'Office national de l'énergie a été l'hôte, dans ses bureaux de Calgary, en Alberta, d'un atelier sur la culture de sécurité. Ce projet pilote a réuni 18 représentants de sept sociétés réglementées par l'Office, ainsi que plusieurs membres de son personnel technique et de sa direction, qui ont débattu librement des difficultés, des réussites et des pratiques exemplaires associées à la promotion de la culture de sécurité. Cette rencontre a donné lieu à des discussions productives entre les participants, qui ont également pu partager leurs expériences et leurs enseignements au bénéfice de tous.

Préalablement à l'atelier, l'Office avait demandé aux participants de relever les principaux thèmes dont ils souhaitaient débattre. L'évaluation et le renforcement de la culture de sécurité sont ressortis comme des sujets d'intérêt; une séance entière leur a été consacrée. Le rôle des facteurs humains et organisationnels dans un incident est un autre thème qui a été mentionné. Lors d'une seconde séance, les participants se sont employés à mieux comprendre ce que les organisations peuvent faire sur ce plan et la façon de rendre leurs efforts plus productifs. Les conclusions de ces discussions sont énoncées dans ce rapport.

Observations recueillies sur la culture de sécurité

Tous les participants à l'atelier ont relaté les efforts qu'ils déploient pour promouvoir la culture de sécurité. Sur ce plan, la progression des organisations varie, tout comme l'étendue des activités regroupées sous le thème de la culture de sécurité. Diverses expériences visant à évaluer et à renforcer la culture de sécurité ont mis en évidence une variété de points de vue et d'occasions d'apprendre les uns des autres.

Difficultés

Les participants à l'atelier ont relevé un certain nombre de difficultés sur lesquelles se butent leurs efforts pour promouvoir une culture de sécurité, dont ceux-ci :

- la façon dont les organismes de réglementation et les acteurs du secteur se détachent efficacement de l'approche axée uniquement sur la satisfaction des exigences pour constamment améliorer leurs résultats en matière de sécurité;
- l'évaluation et le suivi des entrepreneurs et des sous-traitants sur le plan de la culture de sécurité;
- la gestion du changement de culture dans des organisations de tailles variées (des entités de petite taille à celles de très grande taille), et le mouvement de la main-d'œuvre;
- la complexité accrue des cultures après une fusion ou une acquisition, lorsqu'il est nécessaire d'amalgamer des cultures multiples;
- le perfectionnement des compétences et des aptitudes d'une organisation à l'égard des facteurs humains et organisationnels, dont l'évaluation et le renforcement de la culture de sécurité.

Réussite et pratiques exemplaires

Les participants à l'atelier ont relaté un certain nombre de réussites et de pratiques exemplaires qui ont résulté de leurs efforts concernant la culture de sécurité, dont celles-ci :

- la mise à contribution des connaissances et des expériences d'autres organisations ou secteurs, comme l'établissement de comparaisons et de liens avec le secteur nucléaire et l'aviation civile;
- la clarification de la sécurité des processus, par opposition à une approche se limitant à la santé et à la sécurité au travail, par exemple, en allant au-delà des simples taux d'accidents qui entraînent des pertes de temps pour mesurer la culture de sécurité et le rendement en matière de sécurité;
- le partage d'informations sur des événements riches en savoir et des récits fondamentaux pour sensibiliser davantage les organisations aux menaces;
- une formation sur la culture de sécurité ciblant les cadres dans toutes les sphères de l'organisation, et pas seulement dans le secteur des opérations.

Observations recueillies sur l'évaluation de la culture de sécurité et les difficultés pour la renforcer

Difficultés

Les participants à l'atelier ont relevé un certain nombre de difficultés en ce qui concerne l'évaluation de la culture de sécurité et les efforts pour la renforcer, dont celles-ci :

- le recours uniquement à des sondages pour évaluer la culture de l'organisation nuit à sa capacité de déceler d'éventuelles failles cachées;
- la difficulté à obtenir des réponses franches du personnel lorsqu'une société désire recueillir des données auprès de celui-ci ou de ses cadres;
- la nécessité d'être mieux outillé pour interpréter les observations qui sont faites et pour savoir quelles questions devraient être posées pour recueillir la bonne information.

Réussite et pratiques exemplaires

Les participants à l'atelier ont aussi relaté un certain nombre de réussites et de pratiques exemplaires concernant l'évaluation de la culture de sécurité et les efforts pour la renforcer, dont celles-ci :

- le recours à des sondages informatisés pour la collecte initiale de données, puisqu'ils assurent une plus grande cohérence de l'évaluation préliminaire et peuvent être suivis d'autres méthodes de collecte de données, comme des entrevues, des groupes de discussion, des analyses de documents, des observations sur lieu de travail, etc.;
- le recours à une tierce partie pour assurer l'anonymat des répondants et favoriser un dialogue ouvert permettant d'obtenir des réponses franches;

- le renforcement des capacités internes pour faire de la culture de sécurité une étape essentielle à sa promotion à la grandeur de l'organisation;
- une communication constante avec les travailleurs de première ligne, pour comprendre les difficultés auxquelles ils sont confrontés, tirer parti de leurs suggestions et fournir une rétroaction sur les solutions;
- l'établissement de corrélations entre les données sur l'évaluation de la culture de sécurité et d'autres sources d'information dans l'organisation, notamment des données sur les incidents, pour en tirer des enseignements pour l'avenir.

Observations recueillies sur les facteurs humains et organisationnels dans le suivi des incidents

Difficultés

Au cours de cette séance, les participants ont relevé les difficultés ci-après associées à la prise en compte des facteurs humains et organisationnels dans le suivi des incidents :

- le nombre limité d'outils et de lignes directrices permettant de prendre en compte et d'intégrer les facteurs humains et organisationnels;
- la nécessité d'accroître les capacités et les compétences reliées aux facteurs humains et organisationnels, afin de pouvoir modifier les méthodes actuelles à l'échelle du système.

Réussite et pratiques exemplaires

Les participants à l'atelier ont fait état d'un certain nombre de réussites et de pratiques exemplaires qui ont découlé de l'intégration des facteurs humains et organisationnels dans le suivi des incidents, dont celles-ci :

- l'utilisation d'outils et de techniques pour analyser la cause fondamentale et les facteurs contributifs, dont l'établissement de catégories de facteurs humains et organisationnels;
- la création d'équipes multidisciplinaires pour mener les enquêtes et les examens sur les incidents, afin de déceler les lacunes systémiques et de réduire les éventuelles failles cachées.

Vue générale sur l'influence de l'Office

Les participants à l'atelier ont fait part d'un certain nombre de vues sur la façon dont l'Office peut influencer sur les efforts de promotion de la culture de sécurité, dont les suggestions d'amélioration suivantes :

- la détermination et la diffusion des événements de l'Office même riches en savoir et des récits fondamentaux auprès du personnel affecté à la réglementation en vue de favoriser une culture d'apprentissage;
- la mise à contribution de la vue d'ensemble que l'Office possède du rendement de tout le secteur, afin de faire connaître les sujets d'intérêt et les tendances,

- perspective qu'une entité réglementée n'a pas; une description constructive des manquements pourrait fournir des enseignements à tous les acteurs du secteur;
- l'intégration de ces connaissances aux activités de vérification de la conformité courantes, comme les inspections, pour favoriser un meilleur dialogue qui ferait la promotion de façon proactive de la sécurité et de la protection de l'environnement.

Les participants ont aussi relevé plusieurs éléments pour lesquels des lignes directrices ou des outils supplémentaires seraient bénéfiques, par exemple comment comprendre l'existence de dimensions particulières à la culture de sécurité et la façon de les modifier après une évaluation, la détermination de catégories de facteurs humains pour le signalement d'un incident, l'établissement de tendances et les pratiques exemplaires employées par des organismes de réglementation dans d'autres secteurs à risque élevé, comme le secteur nucléaire ou l'aviation civile.

Prochaines étapes

Les commentaires et les évaluations des participants concernant ce projet pilote d'atelier ont été précieux. L'atelier constituait une tribune pertinente et réunissait un nombre approprié de participants. L'utilité de tenir des séances semblables pour discuter plus à fond des thèmes relevés a fait consensus.

Puisque ce projet pilote a été une réussite, des séances du même genre pourraient être envisagées pour d'autres entités réglementées.