



Menace à une culture de sécurité – Laisser-aller

On décrit ici une menace fondamentale à la culture de sécurité, le laisser-aller, 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.

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

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.

Banalisation des écarts	Habilitation et responsabilisation
Tolérance face à des ressources et systèmes inadéquats	Résilience

Menace d'ordre culturel n° 2 : 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 aux statistiques sur les accidents de travail et que l'on en tire à tort l'impression qu'on est à l'abri de tout incident 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.

Caractéristiques clés du laisser-aller (attributs)

- On a une confiance exagérée à l'égard du système de sécurité et de sa performance.
- L'organisation ne prête pas attention à des données critiques en matière de sécurité.
- L'organisation ne tire pas de leçon des événements du passé.

Exemples de laisser-aller (descripteurs)

1. La collecte de données en matière de sécurité est mal ciblée, ou repose sur les mauvais indicateurs ou sur une gamme insuffisante d'indicateurs.
2. Sur le plan de la sécurité, la gestion du rendement, les incitatifs et les récompenses sont fonction d'un petit nombre d'indicateurs (p.ex. le taux d'accidents de travail) ou sont complètement absents.
3. L'atténuation des risques se fait de manière insuffisante ou réactive.
4. On se sent invulnérable à différents niveaux de l'organisation.
5. Les superviseurs ne vérifient pas souvent si les travailleurs (y compris les sous-traitants) respectent les règles de sécurité.
6. L'organisation ne veut entendre que des renseignements qui confirment sa supériorité.
7. L'organisation croit qu'il n'y a pas de danger puisqu'elle respecte les règlements et les normes.
8. L'organisation ne tient pas compte des renseignements qui font état de points à améliorer.
9. On ne s'intéresse pas à apprendre d'autres organisations ou d'autres industries.
10. Quiconque exprime des préoccupations est mal vu.
11. On répond aux inquiétudes en donnant une explication plutôt qu'en cherchant à comprendre.
12. En cas d'incident, les enquêtes sont superficielles et s'attardent aux actes de particuliers.
13. Des défaillances sont attribuées aux lacunes des personnes plutôt qu'à celles des systèmes.

Questions pour discussion en équipe

1. De quelle manière notre organisation s'oppose-t-elle au laisser-aller?

2. Que pouvons-nous faire pour nous sensibiliser davantage à la propagation du laisser-aller?

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