



À la défense d'une culture de sécurité – Habilitation et responsabilisation

On décrit ici un élément essentiel de la culture de sécurité, l'habilitation et responsabilisation, 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
Banalisation des écarts	Habilitation et responsabilisation

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.

Défense d'ordre culturel no 3 : Habilitation et responsabilisation

La direction mise sur l'expertise des travailleurs de première ligne pour mettre en œuvre de 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.

Caractéristiques clés d'habilitation et responsabilisation (attributs)

- Les employés participent aux activités de gestion de la sécurité.
- Dans toute l'organisation, la sécurité est une chose que l'on s'approprie et dont on parle.
- On est prêt à faire ce qu'il faut quand il s'agit de sécurité.
- Les silos se décroissent dans l'organisation.

Exemples d'habilitation et responsabilisation (descripteurs)

1. Les employés prennent part à l'établissement des normes et des règles de sécurité.
2. Les employés participent aux enquêtes sur les accidents et les quasi-incidents.
3. Au moment de décider de l'embauche, du maintien en poste ou de la promotion d'une personne, on tient compte de son rendement en matière de sécurité.
4. Dans le processus d'achat, on accorde au rendement sécuritaire d'un entrepreneur autant d'importance qu'aux autres critères.
5. Le climat des relations de travail est positif.
6. Les employés (indépendamment de leur poste) expriment leur inquiétude en matière de sécurité (p. ex., si l'on ne suit pas les procédures établies, ou encore si la façon de procéder ou les dangers sont inconnus pour une tâche précise).
7. Les systèmes de gestion du rendement englobent une vaste gamme de critères rattachés à la sécurité.
8. Quiconque possède une autorité même informelle est invité à faire la promotion de la sécurité.
9. Les employés sont responsabilisés et sont récompensés s'ils démontrent leur engagement à l'égard de la sécurité.
10. Ceux à qui il incombe de représenter les employés (p. ex., les membres du comité de santé et sécurité) ont accès à la formation, aux compétences et aux ressources voulues.
11. Les employés des secteurs non opérationnels sont conscients des répercussions que leurs décisions peuvent avoir sur le plan de la sécurité.
12. Les employés communiquent avec les autres services de l'organisation afin de comprendre les répercussions de leurs décisions au chapitre de la sécurité.

Questions pour discussion en équipe

1. De quelle manière notre organisation favorise-t-elle l'habilitation et responsabilisation et les démontre-t-elle?
2. Que pouvons-nous faire pour favoriser l'habilitation et responsabilisation, mais aussi pour les démontrer?

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