



Menace à une culture de sécurité – Banalisation des écarts

On décrit ici une menace fondamentale à la culture de sécurité, la banalisation des écarts, 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

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.

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

Menace d'ordre culturel n° 3 : Banalisation des écarts

Cette menace se présente quand il devient généralement acceptable de passer outre aux systèmes, aux procédures 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 de sécurité et les mécanismes de protection afin d'accomplir sa tâche.

Caractéristiques clés de la banalisation des écarts (attributs)

- L'organisation ne met pas en place des systèmes, des procédures et des processus suffisants et efficaces par rapport à la tâche à accomplir.
- L'organisation ne fournit pas les ressources financières, humaines et techniques nécessaires.
- Les règles, les procédures et les processus sont inapplicables, ce qui les rend incompatibles avec la réalisation des autres résultats attendus par l'organisation.
- Les employés utilisent des moyens détournés pour surmonter des lacunes opérationnelles.
- L'organisation n'offre pas aux employés des mécanismes efficaces pour résoudre les difficultés opérationnelles.

Exemples de banalisation des écarts (descripteurs)

1. Les écarts opérationnels ne sont pas soumis à des processus de gestion du changement et des risques.
2. Certaines règles de sécurité et certains modes de fonctionnement ne sont pas pratiques en milieu opérationnel.
3. Il s'écoule beaucoup de temps entre le moment où l'on signale des problèmes de sécurité (dangers, constatations lors d'inspections ou de vérifications, autres lacunes) et celui où ils sont résolus.
4. Les travaux d'entretien ne sont ni classés selon un ordre prioritaire, ni exécutés de la façon prévue.
5. On n'évalue pas régulièrement la justesse, l'exhaustivité et l'efficacité des processus et des procédures.

Questions pour discussion en équipe

1. De quelle manière notre organisation peut-elle demeurer à l'affût de la banalisation des écarts et la contrer?
2. Que pouvons-nous faire pour être plus à l'affût de la sensibilisation des écarts?

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