



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'environnement, des transports,
de l'énergie et de la communication DETEC

Office fédéral des transports OFT
Division Sécurité

Conception

Surveillance par l'OFT du développement de la culture de la sécurité durant la phase d'ex- ploitation

Référence : BAV-041.4-3/3/11/7/2/2/5/1/3

Date : 10 octobre 2023

Version : 1.0



Mentions légales

Éditeur :	Office fédéral des transports, Division Sécurité, 3003 Berne
Auteur :	Monika Haug
Distribution :	Publication sur le site Web de l'OFT
Versions linguistiques :	Allemand (original) Français Italien

Maîtrise des documents interne à l'OFT

Plan qualité, niveau :	WE, public
Lien QM-SI :	via MS-su
Champ d'application processus OFT :	Processus 521

Le présent concept entre en vigueur le 10 octobre 2023.

Division Sécurité

Versions / Modifications

Version	Date	Auteur	Directives de modification	Statut
1.0	10.10.2023	Monika Haug, Tamara Fehlmann, Dominic Brunner		En vigueur / avec visa

* les statuts suivants sont prévus : en cours d'élaboration ; révision ; en vigueur / avec visa ; remplacé

Table des matières

1	Contexte	4
1.1	Exigences légales applicables aux entreprises ferroviaires.....	4
2	Que signifie « Culture de l'organisation » ?	5
2.1	Niveaux d'une culture de l'organisation	5
2.2	Que peut-on entendre par « culture positive de la sécurité » ?	8
3	Rapport entre la culture de la sécurité et la gestion de la sécurité	10
4	Explication de la culture de la sécurité sur la base de l'ERA	12
5	Maturité de la culture de la sécurité	14
6	Conclusion sur la culture de la sécurité du point de vue de l'OFT	16
7	Principes de surveillance	17
8	Méthodologie de la surveillance de la culture de la sécurité	17
9	Bibliographie	21

1 Contexte

La culture de la sécurité a été intégrée au quatrième paquet ferroviaire de l'UE en 2016. Tandis que l'aspect le plus important de l'amélioration de la sécurité ferroviaire consistait exclusivement en la mise en œuvre d'un système de gestion de la sécurité (SGS), l'importance des aspects culturels pour un SGS durable a été reconnue et la base juridique nécessaire a été créée. Le règlement délégué (UE) 2018/762¹ oblige les entreprises ferroviaires à développer une culture positive de la sécurité dans le cadre de leur SGS. Les entreprises ferroviaires sont invitées à développer une culture de confiance et d'apprentissage mutuels par le biais du SGS.

Le présent document explique les bases théoriques auxquelles se réfère l'Office fédéral des transports (OFT). L'objectif est de préciser la culture de la sécurité ainsi que son développement du point de vue de l'autorité de surveillance et de la placer dans le contexte de la surveillance. Les modèles de base et les caractéristiques de la culture de l'organisation et de la sécurité au sens de l'OFT sont décrits dans une première partie. Puis la méthodologie et l'approche concrète de la surveillance sont présentées. Les entreprises sont invitées à se familiariser spécifiquement avec les contenus et théories appropriés, au-delà du contenu de la présente conception, afin de développer et de maintenir une culture de la sécurité de manière continue et systématique.

1.1 Exigences légales applicables aux entreprises ferroviaires

Le règlement délégué (UE) 2018/762 impose légalement la mise en place d'une culture de la sécurité auprès des entreprises ferroviaires. Celles-ci sont tenues de développer et maintenir, dans le cadre de leurs structures et processus, une culture positive de la sécurité.

La manière dont la sécurité est perçue, l'importance et la priorité qu'on lui accorde dans le cadre d'une organisation montre l'engagement réel en faveur de la sécurité à tous les niveaux de l'organisation. Il est dès lors important que les entreprises ferroviaires et les gestionnaires de l'infrastructure recensent les mesures et les comportements qui peuvent façonner une culture de la sécurité et qu'ils promeuvent, par l'intermédiaire de leur système de gestion de la sécurité, une culture de confiance mutuelle et d'apprentissage, où le personnel est encouragé à contribuer au développement de la sécurité en signalant les événements dangereux et en fournissant des informations relatives à la sécurité.

RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2018/762

2. DIRECTION

2.1. Direction et engagement

2.1.1. L'encadrement supérieur doit jouer le rôle de chef de file et faire preuve d'engagement dans la mise au point, la mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du système de gestion de la sécurité en promouvant une culture positive de la sécurité.

7. AMÉLIORATION

7.2. Amélioration continue

7.2.3. L'organisation établit une stratégie visant à améliorer constamment sa culture de la sécurité, en s'appuyant sur l'expertise et des méthodes reconnues afin de déterminer les problèmes comportementaux influant sur les différentes composantes du système de gestion de la sécurité et de mettre en place des mesures correctives.

4.6. Intégration des facteurs humains et organisationnels

L'organisation apporte la preuve d'une approche systématique en matière d'intégration des facteurs humains et organisationnels à l'intérieur du système de gestion de la sécurité.

¹ Règlement délégué (UE) 2018/762 de la Commission du 8 mars 2018 établissant des méthodes de sécurité communes relatives aux exigences en matière de système de gestion de la sécurité conformément à la directive (UE) 2016/798 du Parlement européen et du Conseil et abrogeant les règlements de la Commission (UE) n° 1158/2010 et (UE) n° 1169/2010, JO L 129 du 25.5.2018, p. 26.

2 Que signifie « Culture de l'organisation » ?

Avant d'aborder la notion de culture de la sécurité au sens strict, il convient de décrire la notion de culture de l'organisation. Au sein des entreprises se développent des modèles de représentation et d'orientation propres et distincts qui marquent durablement le comportement des collaborateurs. Les éléments-clés suivants sont caractéristiques de la culture de l'organisation :

1. La culture de l'organisation est essentiellement un phénomène implicite et n'est pas observable directement. Elle exprime des convictions et des modèles de comportement qui façonnent l'image que l'entreprise se fait d'elle-même.
2. Les cultures de l'organisation sont pratiquées au quotidien, leurs modèles d'orientation sont des hypothèses évidentes, telles qu'elles sous-tendent les actions quotidiennes.
3. Les cultures de l'organisation se réfèrent à des orientations communes, des valeurs, etc. Il s'agit donc d'un phénomène *collectif* qui façonne l'action de chaque collaborateur. La culture uniformise dans une certaine mesure les actions organisationnelles.
4. La culture de l'organisation est le résultat de processus d'apprentissage. Certains modes d'action s'avèrent efficaces, d'autres moins. Au fil du temps, des méthodes éprouvées de résolution des problèmes apparaissent, ce qui doit être considéré comme « bon » ou « mauvais » se cristallise de plus en plus clairement, jusqu'à ce que ces modèles d'orientation deviennent finalement des conditions plus ou moins évidentes.
5. Les différentes convictions liées à une culture de l'organisation se fondent au fil du temps en une sorte de « vision du monde », qui donne un sens et une orientation en fournissant des modèles pour la perception et l'interprétation des événements.
6. La culture de l'organisation est transmise dans le cadre d'un processus de socialisation ; elle n'est pas apprise consciemment. Les organisations indiquent comment agir dans le sens de la tradition culturelle. La plupart du temps, ce sont les collègues qui se chargent (inconsciemment) de cette tâche d'initiation. Ils expliquent comment se comporter.

2.1 Niveaux d'une culture de l'organisation

La culture de l'organisation est visible à différents niveaux et à des degrés divers. Cette distinction est importante pour la surveillance de la culture de la sécurité. Il faut partir du principe que la surveillance n'a pas accès à tous les niveaux de la culture de l'organisation. Ainsi, le modèle de la figure 1 montre à quels niveaux les caractéristiques de la culture de l'organisation sont consultables et où et comment ces aspects peuvent être recensés dans le cadre de la surveillance de la sécurité. Les niveaux vont d'une clarté évidente à des hypothèses de base profondes et inconscientes. Entre ces deux niveaux se trouvent différentes valeurs, normes et règles de comportement.

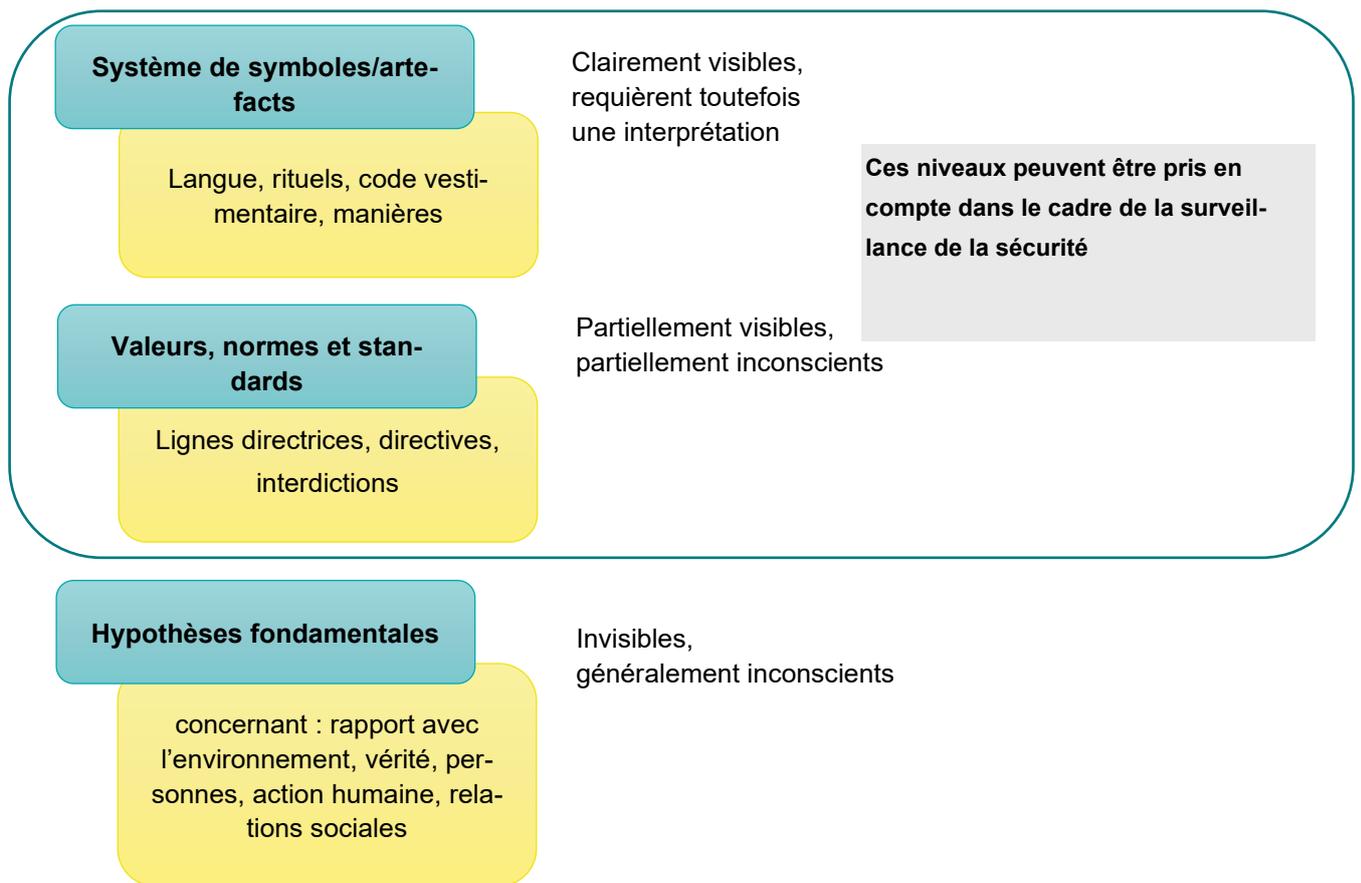


Figure 1 : Niveaux de la culture de l'organisation selon Schein (1984)

Les éléments de la culture de l'organisation peuvent être décrits comme suit :

Système de symboles/artefacts : les éléments visibles comprennent les informations directement accessibles, par exemple la manière de saluer, les bâtiments ou la langue. Toutefois, les éléments intégrés dans le SGS, tels que les visions, les principes directeurs, les directives ou les règles de conduite, en font également partie. Ces informations sont certes faciles à obtenir, mais difficiles à interpréter. Il est possible de décrire comment un groupe construit son environnement et quels modèles de comportement sont reconnaissables, mais pas pourquoi il se comporte comme il le fait.

Valeurs affirmées/normes/standards : le niveau des valeurs, des normes et des standards est moins visible. Il s'agit de principes directeurs, de règles de conduite non écrites, d'interdictions implicites, etc. qui donnent une orientation à l'action quotidienne. Ces normes sont par exemple : « Ne critique jamais tes collègues en public » ou « Personne ne doit nous faire la leçon ». Les normes et les standards comprennent tous les modèles d'orientation qui ne sont pas formellement réglementés. Les principes de gestion, les directives « d'en haut », sont encore plus fréquents, mais le risque existe que ces derniers n'aient en partie rien à voir avec la culture d'entreprise vécue.

Hypothèses fondamentales : La base d'une culture, en tant que niveau le plus profond, est constituée de modèles d'orientation et de représentation fondamentaux (« vision du monde ») qui guident l'action. Il s'agit de points d'orientation évidents qui sont généralement observés automatiquement, sans que l'on y réfléchisse, et le plus souvent sans que l'on en ait conscience. Ces hypothèses de base comprennent par exemple la manière dont les gens réfléchissent à leur environnement, la manière dont les relations interpersonnelles sont organisées, si les personnes dans les organisations sont

considérées comme capables de se développer, comme paresseuses ou au contraire travailleuses, ou si elles ne peuvent être motivées que par des incitations extérieures.

Implications en vue de la pratique :

Pour la surveillance de la culture de sécurité, cela signifie que tous les niveaux d'une culture organisationnelle ou de sécurité ne sont pas visibles et ne peuvent donc pas être pris en compte dans la surveillance. Le contenu de la surveillance de la culture de la sécurité se limite donc au niveau des artefacts et des valeurs, normes et standards. Il s'agit par exemple des contenus du SGS, des prescriptions ou encore de différents documents de preuve. Il s'agit de surveiller la manière dont ceux-ci sont développés et mis en œuvre dans le cadre du SGS et contribuent à une culture de sécurité positive. La manière de travailler du personnel peut être observée par exemple dans le cadre des contrôles d'entreprise. La surveillance de la sécurité se limite exclusivement à vérifier si l'exécution du travail est conforme aux prescriptions. La surveillance de la culture de la sécurité ne permet pas de déterminer des hypothèses fondamentales approfondies.

2.2 Qu'entend-on par « culture positive de la sécurité » ?

Les caractéristiques d'une culture positive de la sécurité reposent sur différentes bases. La sécurité est toujours représentée dans un certain sens au sein d'une culture de l'organisation, mais la sécurité doit être développée à un certain niveau et être suffisamment prise en compte pour être qualifiée de culture de la sécurité. Pour décrire une culture positive de la sécurité, l'OFT s'inspire notamment du modèle de James Reason, dont les caractéristiques d'une culture positive de la sécurité se retrouvent notamment dans le *Safety Culture Model* de l'Agence de l'UE pour les chemins de fer (ERA).

La culture de la sécurité est constituée d'un ensemble de processus interactifs qui améliorent la sécurité. La culture de la sécurité peut être comprise comme une culture informée et comprend les quatre composantes suivantes : une culture de rapport, une culture équitable, une culture flexible et une culture d'apprentissage.

Culture du rapport : un climat organisationnel dans lequel les collaborateurs sont préparés à ce qu'ils doivent déclarer et à la manière dont ils doivent déclarer les erreurs et les événements évités de justesse.

Culture flexible : la flexibilité nécessaire pour faire face à un environnement dynamique et exigeant. Ainsi, le modèle d'organisation passe de structures hiérarchiques à des structures horizontales et inversement.

Culture d'apprentissage : une organisation doit avoir la volonté et les compétences pour tirer les bonnes conclusions du système d'information sur la sécurité et mettre en œuvre les changements nécessaires.

Culture équitable : un climat de confiance dans lequel les collaborateurs sont encouragés, voire récompensés, lorsqu'ils fournissent des informations importantes pour la sécurité. Dans ce contexte, les comportements acceptables et inacceptables sont définis de manière transparente pour tous les collaborateurs.

Culture informée : une culture dans laquelle ceux qui gèrent et exploitent le système ont une connaissance des facteurs humains, techniques et organisationnels ainsi que des facteurs environnementaux qui influencent la sécurité du système dans son ensemble. Les aspects les plus importants d'une culture informée sont ceux d'une culture de la sécurité. L'organisation dispose d'un système d'information sur la sécurité qui recueille, analyse et diffuse des informations sur les incidents et les accidents évités de justesse et procède régulièrement à des audits proactifs du système.

Culture informée : les organisations devraient développer un système d'information sur la sécurité qui recueille des informations sur les accidents, les incidents et les accidents évités de justesse. Il faudrait en outre effectuer des contrôles préventifs et des surveillances réguliers du système, les analyser et diffuser leurs conclusions. De cette manière, les exploitants du système disposent des informations humaines, techniques et organisationnelles qui déterminent la sécurité du système dans son ensemble.

Culture du rapport : pour que les incidents, les erreurs et les événements évités de justesse soient signalés, il faut développer une culture du rapport. Cela implique un climat organisationnel dans lequel les personnes sont préparées à signaler leurs erreurs et les accidents évités de justesse.

Culture équitable : les organisations doivent clarifier la manière dont elles gèrent les accusations et les sanctions. Une culture sans conséquences n'est ni réaliste ni souhaitable. Tolérer en bloc tous les actes non sûrs et les erreurs n'est pas crédible. Une culture équitable requiert un climat de confiance dans lequel les collaborateurs sont encouragés à signaler les informations importantes pour la sécurité. La limite entre un comportement acceptable et un comportement inacceptable est transparente.

Culture flexible : dans une culture flexible, on passe dans les cas correspondants du mode hiérarchique conventionnel à une structure de processus plutôt plate, où le contrôle est confié aux experts, par exemple au niveau opérationnel. Une fois l'événement ou l'accident maîtrisé, le mode revient au mode hiérarchique.

Culture d'apprentissage : enfin, une organisation doit disposer d'une culture d'apprentissage, c'est-à-dire qu'elle doit avoir la volonté et la compétence de tirer les bonnes conclusions des informations disponibles et être prête à initier des changements importants lorsque le besoin s'en fait sentir.

Implications pour la pratique :

Pour la surveillance de la culture de la sécurité, de nombreux éléments d'une culture positive de la sécurité sont gérés dans le cadre du SGS. Celui-ci constitue la base de la surveillance de la culture de la sécurité. La conception et l'interprétation optimales du SGS peuvent conduire au développement d'une culture positive de la sécurité en créant des conditions qui conduisent, par exemple, à une grande disponibilité des informations importantes pour la sécurité (ch. 4.4. Information et communication) et qui assurent que tout le personnel est suffisamment formé (ch. 4.2 Compétences) pour assumer en toute sécurité les différents états de service ou que les procédures au sein du SGS sont suffisamment surveillées (par ex. ch. 6.2 et 6.3 Surveillance et Audits internes) et améliorées (par ex. ch. 7.1 Enseignements tirés des accidents et incidents).

3 Rapport entre la culture de la sécurité et la gestion de la sécurité

La structure et la culture d'une organisation sont liées et s'influencent mutuellement. Selon l'ERA, la culture de la sécurité fait référence à l'interaction entre les exigences du SGS, l'interprétation de ces exigences par les personnes en fonction de leurs attitudes, valeurs et convictions, et leurs actions réelles, qui se traduisent par des décisions et des comportements.

Alors que le SGS représente les aspects formels de la sécurité organisationnelle, la culture de la sécurité englobe les aspects informels. Un SGS définit des systèmes et des procédures et applique systématiquement des principes afin de s'assurer que les objectifs sont atteints. La mise en œuvre d'un SGS ne suffit pas à garantir le niveau de sécurité requis, il faut une culture de la sécurité efficace pour maintenir la sécurité de manière constante.

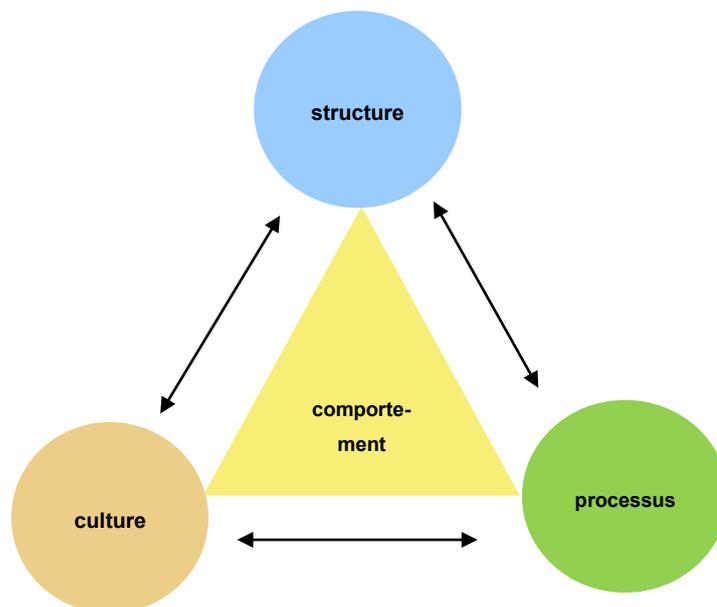


Figure 2 : le triangle organisationnel d'après Guldenmund (2010)

La figure 2 décrit l'interaction entre culture, structure (organisation) et processus (partie intégrante du SGS) qui permet de construire un comportement précis au sein d'une équipe, d'une division ou d'une organisation. On peut supposer qu'il existe des différences entre les directives, c'est-à-dire la partie formelle, et le comportement et les actions effectives des collaborateurs. Le SGS fixe certes les directives, mais celles-ci ne correspondent pas toujours à la pratique effective. Cette différence peut s'expliquer par la structure, par exemple par le fait que les collaborateurs ne disposent pas des bonnes qualifications, ou par le fait que les convictions d'un groupe ne correspondent pas à la structure d'une organisation. En raison de cette influence réciproque, il est important que la culture d'une organisation ne soit pas considérée séparément de la structure organisationnelle ou des processus.

C'est pourquoi le SGS devrait inclure les tâches suivantes en rapport avec la culture de la sécurité :

- développer une compréhension commune d'une bonne culture de la sécurité, partagée par la majorité des collaborateurs ;
- garantir l'amélioration continue de la culture de la sécurité ;
- garantir que la vision ainsi que les valeurs et les objectifs ne sont pas en contradiction avec les directives du SGS et génèrent ainsi des conflits ;
- garantir que la réalité du lieu de travail est suffisamment prise en compte, ce qui permet et rend pertinente une diversification de la culture au sein de l'organisation.

Implications pour la pratique :

Pour la surveillance de la culture de la sécurité, les structures et les processus (SGS) ainsi que la culture de la sécurité sont considérés ensemble. La surveillance ne porte pas sur les valeurs, les normes et les modèles d'orientation communs à proprement parler, mais sur les conditions qui contribuent à une culture positive de la sécurité et donc à une action fiable de tous les participants. Dans le cadre de la surveillance de la sécurité, de nombreuses indications relatives à la culture de la sécurité et à son développement peuvent être trouvées au niveau des artefacts, des convictions et des valeurs, mais leur seule évaluation ne permet pas d'atteindre l'objectif. La surveillance se concentre donc sur les directives du SGS et les conditions qui en résultent pour une culture positive de la sécurité.

4 Explication de la culture de la sécurité sur la base de l'ERA

Outre les publications mentionnées, l'OFT se réfère également au *Safety Culture Model* de l'ERA comme base d'une culture positive de la sécurité. Cette description comprend certains éléments décrits ci-avant ([Safety Culture | European Union Agency for Railways \(europa.eu\)](https://www.eurosaferail.eu/safety-culture)).

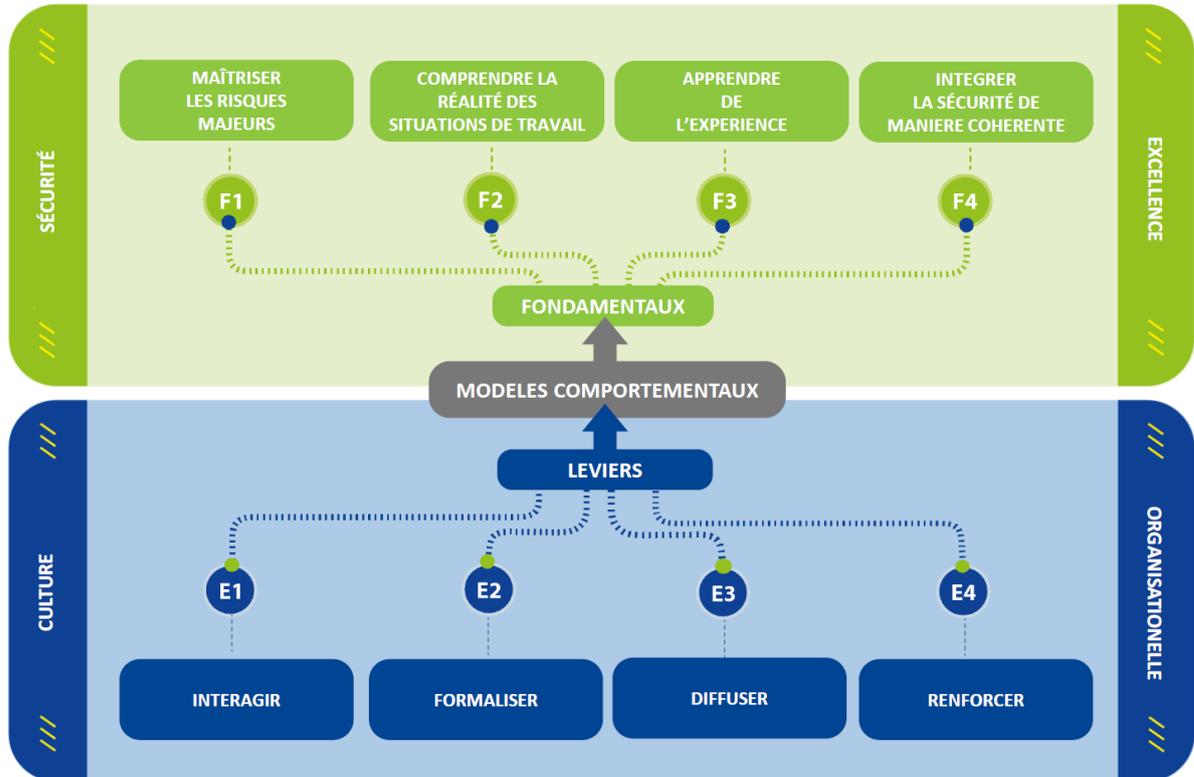


Figure 3 : Modèle de culture de la sécurité vu par l'ERA

Le modèle inclut trois éléments : les modèles comportementaux, les leviers et les fondamentaux.

1. Modèles comportementaux :

Les hypothèses communes, les convictions, les valeurs et les normes font que les personnes au sein d'un groupe se comportent de manière similaire. Ces manières communes d'agir et de penser sont appelées « modèles comportementaux », qui reflètent la culture de l'organisation et constituent le premier élément du modèle.

2. Leviers :

La culture de l'organisation se développe à travers une séquence typique d'actions menées dans chaque groupe.

Interagir : les membres d'un groupe interprètent les situations et les comportements et les remettent éventuellement en question. Cela conduit à un échange au sein du groupe et, le cas échéant, à une adaptation mutuelle. Il en résulte un consensus sur les attentes et le comportement dans certaines situations.

Formaliser : sur la base d'une compréhension commune, le groupe commence à formaliser ces hypothèses communes en attribuant les tâches, les rôles et les responsabilités, en décrivant les procédures et les règles ainsi que, par exemple, les technologies utilisées. En règle générale, cette formalisation comprend également toutes les exigences auxquelles un SGS doit répondre.

Diffuser : les structures organisationnelles, les règles et les procédures sont ensuite diffusées par le biais de différentes formes d'information et de formation.

Renforcer : les processus organisationnels imposent et renforcent les significations, les normes et les attentes. Les membres du groupe partagent une compréhension comparable de la réalité ; la culture de l'organisation prend forme.

3. Fondamentaux :

L'ERA a formulé une série de principes de sécurité qui peuvent être résumés en quatre principes transversaux :

- Premièrement, les risques principaux doivent être maîtrisés par l'identification précoce des situations défavorables, par la mise en œuvre de mesures et par le développement de capacités permettant une exploitation sûre dans des situations inattendues (résilience).
- Deuxièmement, l'activité doit être comprise du point de vue de ceux qui exécutent les tâches. Il faut analyser et contrôler en permanence l'adéquation entre la tâche prévue et la tâche exécutée. Une attention particulière doit être accordée aux facteurs qui influencent réellement l'activité humaine.
- Troisièmement, l'apprentissage et l'amélioration continue sont la clé. Ils reposent sur l'analyse systématique des retours d'information relatifs à la sécurité, en prenant activement en compte les contributions des collaborateurs.
- Et quatrièmement, l'engagement des individus et des organisations en faveur de l'amélioration des performances à tous les niveaux doit être pris en compte et intégré dans les activités de l'entreprise. Pour ce faire, il faut faire preuve de clairvoyance et prendre des décisions.

Une culture positive de la sécurité se caractérise par un engagement collectif en faveur des quatre principes que les entreprises doivent respecter. Ces principes servent également de base à une entreprise ferroviaire pour développer sa vision de la sécurité. La conception directrice de la sécurité doit se refléter dans la politique de sécurité et le SGS afin de fournir une prestation durable et sûre.

5 Maturité de la culture de la sécurité

L'OFT part du principe que l'évaluation d'une culture positive de la sécurité ne peut pas être dichotomique, c'est-à-dire « bonne ou mauvaise », « juste ou fausse », etc. C'est pourquoi la culture de la sécurité est considérée sur la base d'un niveau de maturité. Pour développer une culture positive de la sécurité, il est utile de se référer à un continuum. La description et le classement des étapes intermédiaires permettent de progresser par étapes maîtrisables plutôt que de faire un grand saut dans l'inconnu.

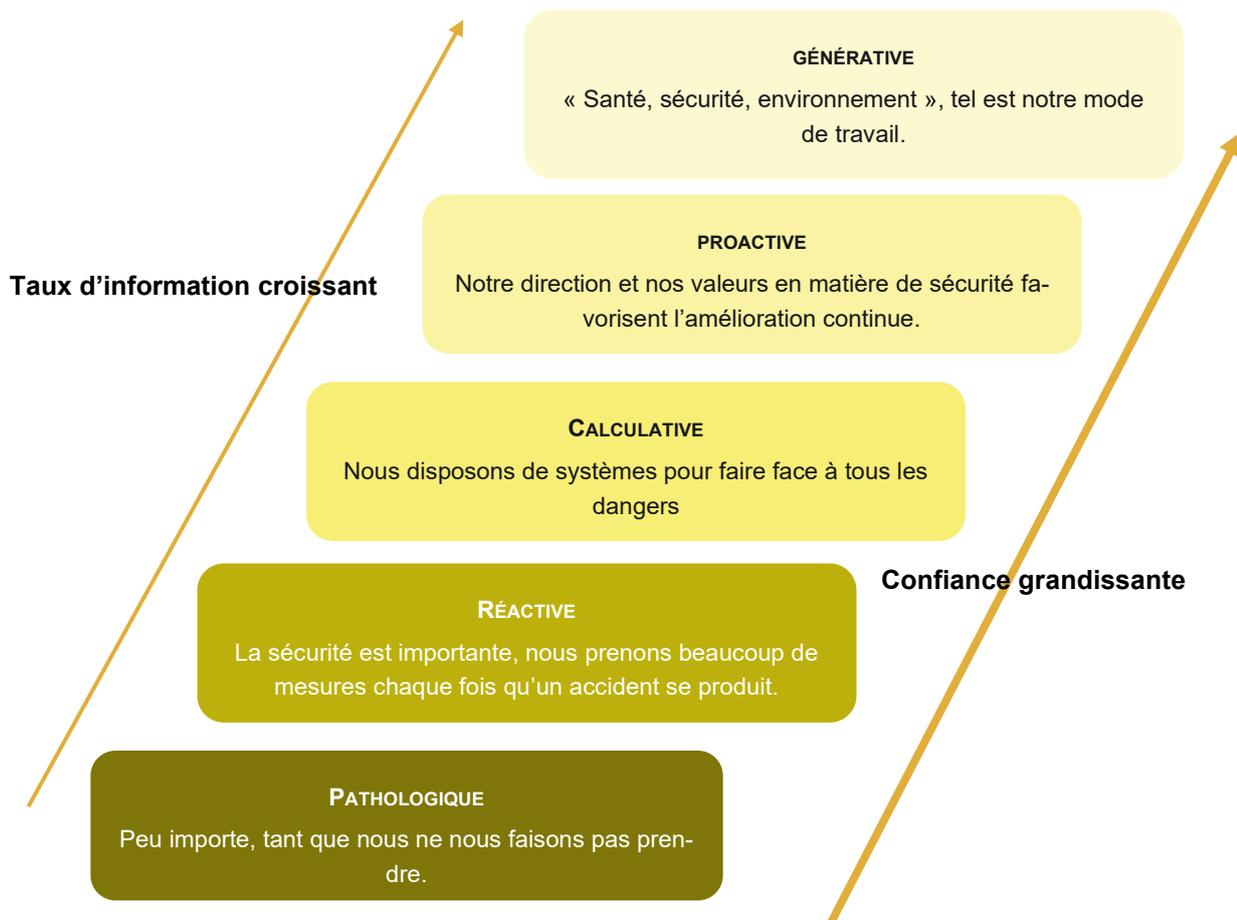


Figure 4 : Degré de maturité de la culture de la sécurité d'après Hudson (2007)

Pathologique : à ce niveau, la sécurité est considérée comme quelque chose de coûteux, et il est important que les dépenses restent faibles. Les formations et les entraînements sont considérés comme un mal nécessaire, l'objectif principal étant de satisfaire aux exigences légales.

Réactive : pour l'organisation, il est essentiel de respecter les coûts. L'organisation à ce niveau part du principe que la maintenance préventive nécessite des investissements. Par exemple, après un accident, des ressources sont mises à disposition pour d'éventuelles formations. Or celles-ci diminuent à nouveau au fil du temps.

Calculative : les processus sont importants pour la prévention d'événements. Face aux collaborateurs, la direction s'exprime délibérément de manière positive sur la sécurité. Cependant, ce qui est dit ne correspond pas toujours aux décisions ni aux actions.

Proactive : les collaborateurs acceptent les audits et les analyses des postes de travail comme étant dans leur propre intérêt. Les procédures sont parfois considérées comme coûteuses, mais les collaborateurs disposent également d'une grande compétence. L'organisation accepte un degré limité de non-respect des directives.

Générative : les collaborateurs à tous les niveaux ne craignent ni n'hésitent à s'informer mutuellement des dangers. En outre, les collaborateurs ont une grande confiance dans le fait qu'ils identifient les situations dans lesquelles il faut remettre en question le respect des directives. Ils font preuve d'un grand engagement et d'une grande diligence.

Implications pour la pratique :

L'OFT part du principe que toutes les entreprises qui ont mis en place un SGS et qui sont titulaires d'un Cersec/Agsec présentent, en matière de culture de la sécurité, un degré de maturité qui va au-delà du niveau pathologique. Cela signifie que pour l'examen de la culture de la sécurité dans le cadre de la surveillance de la sécurité, l'OFT évalue les constatations sur la base d'un modèle de maturité à trois niveaux. On suppose que les entreprises évoluent entre une culture de la sécurité « réactive » et « proactive », des différences importantes pouvant se manifester au sein de l'organisation, par exemple sous la forme de sous-cultures.



6 Conclusion sur la culture de la sécurité du point de vue de l'OFT

Le présent chapitre résume les points de vue fondamentaux concernant le développement de la culture de la sécurité, qui sont à la base de la surveillance méthodologique de la culture de la sécurité.

- L'OFT part du principe que les cultures de l'organisation ne sont ni homogènes, ni rigides, ni immuables, mais diverses et en constante évolution. Les collaborateurs d'une organisation ne partagent pas tous sans réserve la culture de la sécurité, ce qui conduit à une différenciation et donc à différentes sous-cultures. Les organisations peuvent avoir plusieurs cultures qui se chevauchent et se divisent en sous-cultures partiellement contradictoires.
- L'OFT part du principe que la culture de la sécurité est façonnée et développée par les structures (SGS et organisation), par les dirigeants, mais aussi par les personnes au sein de ces structures. Cela signifie que les structures et la culture de la sécurité s'influencent mutuellement et doivent être considérées conjointement.
- L'OFT reconnaît que la culture de la sécurité formalisée sous forme de principes, d'objectifs ou de lignes directrices n'est parfois pas congruente avec le comportement effectif. Le SGS fixe certes des directives pour tous les niveaux, mais celles-ci ne concordent pas toujours avec la pratique vécue. Il est de la responsabilité des entreprises d'identifier ces contradictions, de les analyser et de les gérer.
- Le développement d'une culture de la sécurité doit être considéré comme un processus permanent et continu, dans lequel il ne suffit pas d'atteindre un niveau correspondant, mais de faire en sorte que la sécurité soit établie durablement par toutes les personnes impliquées.
- L'apprentissage au sein des groupes et des organisations est un élément central de la culture de la sécurité et occupe donc une place importante lors de la gestion des erreurs et lors du perfectionnement des systèmes.
- Il faut considérer la culture de la sécurité comme une caractéristique qualitative au sein des organisations et c'est pourquoi l'OFT ne procède pas à des relevés quantitatifs, encore moins à des mesures. Il n'est pas opportun de quantifier la culture de la sécurité.



7 Principes de surveillance

Lors de la surveillance de la culture de la sécurité, l'OFT applique les principes suivants :

- Les entreprises de transport public sont responsables de la sécurité durable de leur système. La tâche de l'OFT consiste à vérifier si la direction suprême assume ses responsabilités en matière d'amélioration continue de la culture de la sécurité et si elle utilise les instruments appropriés à cet effet.
- Si, dans le cadre de la surveillance de la sécurité, l'OFT constate que l'entreprise n'assume pas pleinement et de manière répétée ses responsabilités, il prononce des mesures à traiter dans le cadre du SGS.
- L'OFT reconnaît que l'exploitation diffère d'une organisation à l'autre et que la culture de la sécurité peut être considérée comme unique et individuelle, raison pour laquelle les évaluations généralisées ne sont pas applicables.
- Les organisations sont tenues d'aborder la question de la culture de la sécurité dans leur contexte et de la considérer comme une tâche de direction continue.

8 Méthodologie de la surveillance de la culture de la sécurité

La surveillance de la culture de la sécurité pendant la phase d'exploitation permet de vérifier comment la direction suprême assure l'amélioration continue de la culture positive de la sécurité conformément aux exigences du règlement délégué (UE) 2018/762.

L'objectif de la surveillance est de vérifier comment l'organisation gère la culture de la sécurité, l'évalue, la maintient en permanence et assume ainsi la responsabilité dans son ensemble. L'OFT ne surveille pas tous les contenus de la culture de la sécurité, mais met l'accent sur la structure d'un SGS et sur la manière dont celle-ci contribue à une culture positive de la sécurité. La culture de la sécurité se développe continuellement au sein de l'organisation et reste stable dans le temps. Tous les éléments d'une culture de la sécurité ne peuvent pas être prélevés et contrôlés de la même manière. Il n'est pas possible de déterminer de manière universelle quelle culture de la sécurité est la bonne et la meilleure.

L'OFT fonde sa surveillance sur le *Safety Culture Model* de l'ERA qui contient les éléments clés d'une culture de la sécurité. Les organisations sont libres de choisir le modèle ou les bases sur lesquels elles s'appuient pour développer leur culture de la sécurité.

L'OFT surveille le développement et le maintien d'une culture positive de la sécurité dans les entreprises de transport public par phases :

	Première surveillance	Deuxième surveillance	Troisième surveillance/surveillance continue
But	La stratégie (ch. 7.2. Amélioration continue CSM SGS) visant à développer et à maintenir une culture positive de la sécurité est en place et peut être présentée à l'OFT.	Les organisations sont en mesure de faire le lien entre la stratégie et le <i>Safety Culture Model</i> de l'ERA ou la définition/description qu'elles ont choisie. Le lien entre la culture de la sécurité et le SGS est déjà partiellement ou totalement analysé et/ou mis en œuvre.	La mise en œuvre de la stratégie, ainsi que sa révision régulière, sont visibles. Les éléments du <i>Safety Culture Model</i> de l'ERA ou les définitions/descriptions de la culture de la sécurité choisies par l'entreprise sont mis en œuvre dans le SGS.
Contenu	<p>Les entreprises montrent à l'OFT comment la stratégie leur permet de développer leur culture positive de la sécurité. La direction suprême expose comment elle pilote et assume la responsabilité relative à cette thématique et comment les structures/le SGS favorisent le développement de la culture de la sécurité.</p> <ul style="list-style-type: none"> · État du développement de la culture de la sécurité au sein de l'organisation – élaboration de la stratégie · Rôles et responsabilités au sein de l'organisation en ce qui concerne le développement de la culture de la sécurité · Définition d'une culture positive de la sécurité au sein de l'organisation · Rapport entre le SGS et la culture de la sécurité · Chances et risques du point de vue des organisations <p>L'auditeur en chef remet ces questions préalablement aux entreprises à des fins préparatoires.</p>	<p>Le niveau dirigeant montre la mise en œuvre ou des parties de la stratégie formulée. En outre, il explique comment les contenus du <i>Safety Culture Model</i> de l'ERA sont intégrés dans le SGS.</p> <p>La mise en œuvre de la stratégie supérieure est contrôlée dans les différents domaines d'activité, qui sont définis en amont de l'audit.</p> <p>Les entreprises montrent également comment elles suivent l'intégration des facteurs humains et organisationnels au sein du SGS en adoptant une approche systématique.</p>	<p>Dans leurs processus, les domaines ou la direction du domaine montrent comment les contenus du <i>Safety Culture Model</i> de l'ERA ou de la définition/description de la culture de la sécurité qu'ils ont eux-mêmes choisie sont pris en compte et mis en œuvre dans le SGS.</p> <p>La mise en œuvre de la stratégie supérieure est contrôlée dans les différents domaines d'activité. Ces derniers ainsi que les éléments du <i>Safety Culture Model</i> de l'ERA sont définis en amont de l'audit.</p> <p>Les entreprises montrent également comment elles suivent l'intégration des facteurs humains et organisationnels au sein du SGS en adoptant une approche systématique.</p>



Méthodologie	Discussion spécialisée dans le cadre de l'audit	Discussion spécialisée dans le cadre de l'audit Auto-évaluation de l'organisation	Discussion spécialisée dans le cadre de l'audit Auto-évaluation de l'organisation
Groupe-cible	Direction suprême	Direction suprême / direction du domaine	Direction du domaine, chefs d'équipe
Évaluation	Évaluation qualitative	Trois niveaux de maturité	Trois niveaux de maturité
Établissement de rapports	Dans le cadre de l'impression générale, un <i>feedback</i> qualitatif est donné à l'organisation avec des conseils d'amélioration. Aucune remarque ni instruction n'est formulée. Les entreprises sont invitées à traiter les constatations de manière appropriée.	Remarques	Indications ou consignes



Planification des séquences :

La culture de la sécurité est un thème à part entière dans les activités de surveillance. Après la première surveillance, on détermine à l'avance, d'une part dans quels domaines de l'organisation la culture de la sécurité sera surveillée dans le cadre de la deuxième surveillance et d'autre part quels aspects du *Safety Culture Model* de l'ERA (chap. 8) seront examinés plus en détail. Les organisations indiquent à l'OFT comment elles influencent positivement la culture de la sécurité dans les domaines à l'aide des procédures référencées dans le SGS. Le rapport avec le SGS est déterminant à cet égard.

Exécution des séquences :

La culture de la sécurité est menée dans le cadre de séquences d'audit, c'est-à-dire d'entretiens avec les responsables de la thématique. Au cours de l'activité de surveillance, les responsables auxquels les exigences s'adressent montrent, à l'aide d'exemples concrets, comment la stratégie est mise en œuvre et vérifiée en permanence et comment le SGS contribue au développement d'une culture positive de la sécurité.

Évaluation des résultats :

L'évaluation se fait sur la base d'un degré de maturité à trois niveaux (réactive, calculative, proactive). Les quatre leviers et les quatre fondamentaux sont évalués de manière globale. Les éléments ne sont donc pas évalués séparément. Les entreprises sont invitées à auto-évaluer leur culture de la sécurité à l'aide d'un modèle de maturité et à communiquer cette évaluation à l'OFT. Si ce dernier constate que les entreprises de transport public n'assument pas pleinement leurs responsabilités en matière de sécurité, des consignes sont formulées. L'organisation est alors invitée à prendre les mesures adéquates pour combler les lacunes constatées. Sur la base de l'évaluation, il doit être possible de saisir et d'évaluer de manière différenciée la culture de la sécurité dans les différents domaines au sein des entreprises.

Les entreprises doivent traiter de manière appropriée les constatations faites dans le cadre de la surveillance de la sécurité afin que les résultats de ce traitement puissent être présentés lors du renouvellement éventuel d'un Cersec / Agsec.



9 Bibliographie

- Guldenmund, F. (2016). *Organizational Safety Culture*. In *Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Occupational Safety an Workplace Health* (1.). Chichester: Wiley Blackwell.
- Guldenmund, F. W. (2010). *(Mis)understanding Safety Culture and Its Relationship to Safety Management: Perspective*. *Risk Analysis*, 30(10), 1466–1480. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01452.x>
- Hopkins, A. (2018). *The Use and Abuse of “Culture”*. In C. Gilbert, B. Journé, H. Laroche, & C. Bieder (Hrsg.), *Safety Cultures, Safety Models* (S. 35–45). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95129-4_4
- Hudson, P. (2001). *Safety Management and Safety Culture The Long, Hard and Winding Road*. *Occupational Health & Safety Management Systems Proceedings of the First National Conference*.
- Hudson, P. (2007). *Implementing a safety culture in a major multi-national*. *Safety Science*, 45(6), 697–722. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.04.005>
- Reason, J. T. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Ashgate.
- Schein, E. H. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology in Cambridge, Mass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (Fifth Edition). Wiley.
- Schreyögg, G. (2016). *Grundlagen der Organisation: Basiswissen für Studium und Praxis*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13959-9>
- Wilpert, B. (2008). *Regulatory styles and their consequences for safety*. *Safety Science*, 46(3), 371–375. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.05.010>