

7

PRINCIPES HUMAINS ET ORGANISATIONNELS



Régie de l'énergie
du Canada

Canada Energy
Regulator

Canada 

7

« la discipline ou l'ensemble des connaissances qui s'intéressent à la compréhension des interactions entre les humains et d'autres éléments d'un système, ainsi qu'à l'application de la théorie, des principes, des données et des méthodes de conception permettant d'optimiser le rendement du système»



Le système du milieu de travail

La performance découle d'un système de milieu de travail où les facteurs humains, les conditions de travail et les éléments organisationnels interagissent pour influencer les résultats.



Rationalité locale

Les gens prennent des décisions et posent des actions qui leur semblent raisonnables sur le moment.



Variabilité des résultats

La façon dont le travail est accompli est souvent différente de la manière dont il avait été initialement imaginé.



Culture juste

Blâmer ne règle rien. Un environnement qui cherche à comprendre ce qui a mal fonctionné dans le système favorisera le mieux l'amélioration continue de la performance



Demandes et pressions

Les demandes internes et externes changent fréquemment et ont un impact important sur le système de milieu de travail et la performance



Ressources et contraintes

Les ressources disponibles et les contraintes changent fréquemment et ont un impact important sur le système de milieu de travail et la performance.



Compromis

Des compromis sont souvent faits pour atteindre les objectifs de performance, mais ils nécessitent une évaluation rigoureuse afin d'identifier les risques changeants et émergents

Les FHO influencent la façon dont un milieu de travail est envisagé et utilisent des outils, des données, des méthodes et des formations qui permettent d'optimiser le rendement humain et organisationnel. À l'aide d'une approche proactive, les FHO offrent des concepts et des méthodes qui aident à déterminer, à évaluer et à gérer les dangers sociotechniques, c'est-à-dire les dangers découlant de la relation entre les différents éléments du système du milieu de travail.

Une fois compris, les domaines de contrôle des FHO peuvent servir à atténuer les dangers connexes et à améliorer le rendement. Voici des exemples de situations où une analyse des FHO peut être axée sur la compréhension et la maîtrise des dangers non détectés :

- Comment la conception d'une procédure peut présenter un risque (mauvaise gestion des documents, ce qui entraîne l'utilisation de documents de procédure périmés, procédure trop chargée de texte, ce qui nuit à la clarté des instructions, etc.).
- Comment l'interface d'un outil informatique peut devenir un danger si elle n'est pas conçue avec soin pour les humains.
- Comment les aptitudes physiques ou cognitives d'une personne peuvent influencer sur sa capacité d'effectuer le travail en toute sécurité (fatigue, taille, force, concentration, mémoire, etc.).
- Comment la dynamique de l'équipe (différences sur le plan de la langue, de l'âge, des croyances ou des valeurs) et sa connaissance de la situation (compréhension et modèle mental communs de la situation et des tâches) peuvent nuire au travail.
- Comment une dotation insuffisante, des compétences inadéquates et une mauvaise gestion de la charge de travail peuvent présenter un risque important pour l'exécution du travail en toute sécurité.
- Comment une culture qui n'encourage pas la communication ouverte et l'apprentissage et l'amélioration continue peut compromettre le rendement du système du milieu de travail dans son ensemble.

L'intégration des FHO au système de gestion d'une entreprise favorise une gestion efficace de la sécurité et la prévention des dommages.



PENSÉE SYSTÉMIQUE

Un système est un ensemble d'éléments interactifs ou interdépendants qui forment un tout.

La pensée systémique est donc une façon de comprendre la complexité du monde, en accordant de l'importance à l'ensemble et aux relations plutôt qu'aux éléments pris isolément.

L'application de la pensée systémique au milieu de travail peut s'avérer utile pour comprendre comment diverses interactions influencent (positivement ou négativement) le rendement humain et organisationnel.

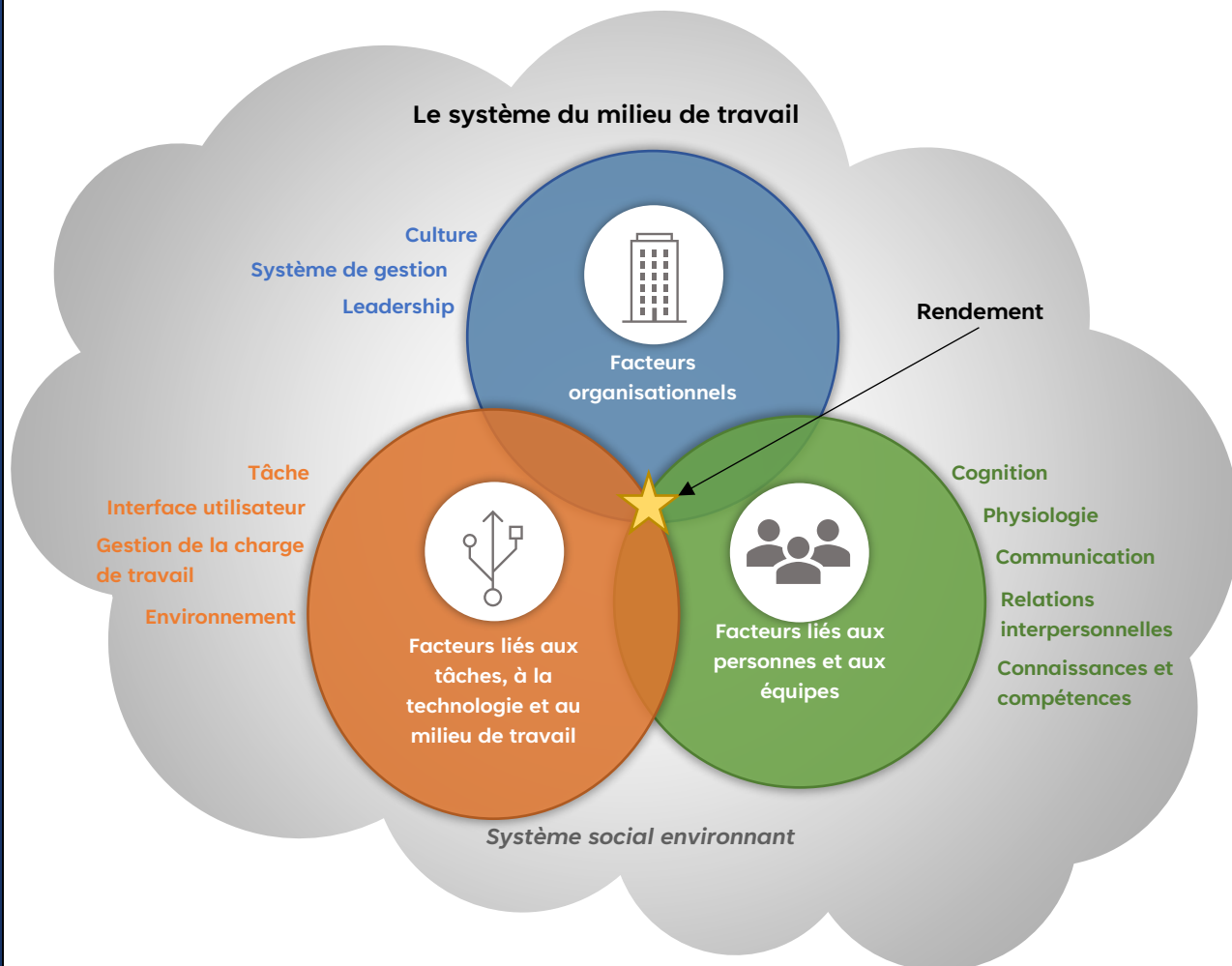
Pour en savoir plus sur la pensée systémique et les facteurs influant sur le rendement, veuillez consulter le [document Express 16:22 sur les facteurs humains et organisationnels requis pour un rendement optimal des pipelines](#) publié par l'Association canadienne de normalisation (téléchargeable gratuitement à partir de la boutique en ligne de l'Association).

D'autres ressources d'apprentissage sur les facteurs humains et organisationnels et la culture de sécurité se trouvent dans le [portail d'apprentissage de la Régie sur la culture de sécurité](#).

Le système du milieu de travail

Les organisations sont composées de personnes, de technologies et de structures qui interagissent et changent constamment. La pensée systémique aide à cerner et à prendre en compte ces éléments dynamiques et leur influence sur le rendement. Cela peut être particulièrement utile pour évaluer les résultats en matière de sécurité et de protection de l'environnement, mais s'applique à tous les types de rendement au travail (les résultats obtenus, par exemple).

Le modèle ci-dessous offre une représentation visuelle de l'application de la pensée systémique au milieu de travail. On y trouve les trois principaux éléments du système du milieu de travail, chacun accompagné d'exemples de facteurs influant sur le rendement.



Les interactions et les interdépendances entre ces éléments forment le contexte dans lequel le travail est effectué, c'est-à-dire la façon dont les décisions sont prises ainsi que les mesures prises. Le rendement est au cœur du système du milieu de travail. Il est important de connaître le système social environnant qui a également une incidence sur le système du milieu de travail et son rendement.

Afin de favoriser un rendement optimal, il est possible d'appliquer la pensée systémique ainsi que de déterminer et d'évaluer les complexités du système du milieu de travail de façon proactive (prévention des menaces) et réactive (compréhension de ce qui s'est passé en cas de difficultés).

Questions de réflexion

1. Quel est votre modèle mental actuel du rendement au travail? Comment le modèle de pensée systémique s'y compare-t-il? Quels sont les avantages et les difficultés que pourrait présenter l'application de ce modèle de rendement?
2. Comment considérez-vous les facteurs influant sur le rendement dans le cadre de votre travail? Comment une meilleure prise en compte de ces facteurs pourrait-elle améliorer le rendement dans votre milieu de travail?

RATIONALITÉ LOCALE

La compréhension et l'interprétation par une personne du contexte dans lequel elle travaille sont influencées par plusieurs facteurs, dont les suivants :

- connaissances;
- point de vue;
- perception;
- centre d'attention;
- expérience;
- normes sociales;
- ressources offertes.

Pour en savoir plus sur la pensée systémique et les facteurs influant sur le rendement, veuillez consulter le [document Express 16:22 sur les facteurs humains et organisationnels requis pour un rendement optimal des pipelines publié en 2022 par l'Association canadienne de normalisation](#).

D'autres ressources d'apprentissage sur les facteurs humains et organisationnels et la culture de sécurité se trouvent dans le [portail d'apprentissage de la Régie sur la culture de sécurité](#).

RATIONALITÉ LOCALE

Qu'est-ce que la rationalité locale?

La rationalité locale fait référence au fait que les gens prennent des décisions et entreprennent des actions qui leur semblent rationnelles à ce moment-là, en fonction de leur compréhension et de leur interprétation du contexte. Autrement dit, les gens font des choses qui leur semblent logiques à ce moment-là, selon leur centre d'attention, leurs objectifs et les ressources qu'ils perçoivent comme étant alors offertes.

Pour bien comprendre comment le système au travail influe sur le rendement, il faut appréhender le travail du point de vue des personnes qui l'effectuent. Pour ce faire, il faut prendre en compte les facteurs ci-dessous qui influencent la compréhension et l'interprétation par une personne du contexte dans lequel elle travaille.



Prise en compte de la rationalité locale

Les milieux de travail doivent prendre en compte la rationalité locale de façon proactive et réactive.

Exemple – Prise en compte proactive

En tant que facteur essentiel à la prise de décisions, la rationalité locale mérite qu'on s'y attarde lorsqu'on conçoit des processus décisionnels. Les milieux de travail doivent s'assurer que les décisions sont prises avec autant d'objectivité que possible afin de se prémunir contre les préjugés potentiels et les menaces connexes. Il s'agit notamment de veiller à ce que les décisions soient fondées sur des données et des preuves, y compris des opinions d'experts en la matière et divers points de vue, et à ce que différentes vérifications soient prévues pour garantir que les décisions sont adéquatement mises à l'épreuve avant d'être arrêtées. Dans les milieux de travail à haut risque, ces pratiques sont particulièrement importantes pour garantir que les décisions n'entraînent pas involontairement à un risque accru de préjudice.

Exemple – Prise en compte réactive

La rationalité locale est un facteur essentiel à considérer pour déterminer les facteurs causaux et contributifs qui ont mené à un événement indésirable. Il s'agit notamment de chercher à comprendre le point de vue de toutes les parties impliquées dans l'incident et comment les actions entreprises avaient probablement un sens à ce moment-là. Cette approche peut permettre de mieux comprendre ce qui a contribué à l'incident et, par conséquent, de prendre de meilleures mesures correctives et préventives.

Questions de réflexion

1. Dans votre organisation, quels sont les mécanismes de contrôle mis en place pour que les décisions ne soient pas influencées négativement par des préjugés potentiels et les menaces connexes?
2. Le processus d'enquête sur les incidents de votre organisation prévoit-il la prise en compte de plusieurs autres points de vue et de leurs répercussions? Le personnel et les dirigeants sont-ils formés pour prendre en compte la rationalité locale des personnes impliquées dans un incident? Dans la négative, quelles sont les améliorations à apporter?

VARIABILITÉ DES RÉSULTATS

Dans un système de travail, les résultats d'une même tâche ou d'une même activité varient. Il s'agit d'une caractéristique naturelle du système de travail.

Des ajustements continus sont souvent nécessaires pour faire face à l'imprévisibilité du contexte de travail. Par exemple, les changements liés à l'environnement de travail, à l'équipement, à la main-d'œuvre, aux objectifs, au temps disponible, aux demandes internes et externes et aux pressions peuvent amener les travailleurs à s'adapter.

On ne peut pas rédiger des processus et des procédures pour toutes les situations et conditions possibles. À défaut de recourir à des méthodes de résolution de problèmes adaptatives qui se répercutent sur les résultats, le succès de l'organisation est souvent limité.

Pour en savoir plus sur la variabilité des résultats et les facteurs influant sur le rendement, veuillez consulter le [document Express 16:22 sur les facteurs humains et organisationnels requis pour un rendement optimal des pipelines publié en 2022 par l'Association canadienne de normalisation](#).

D'autres ressources d'apprentissage sur les facteurs humains et organisationnels et la culture de sécurité se trouvent dans le [portail d'apprentissage de la Régie sur la culture de sécurité](#).

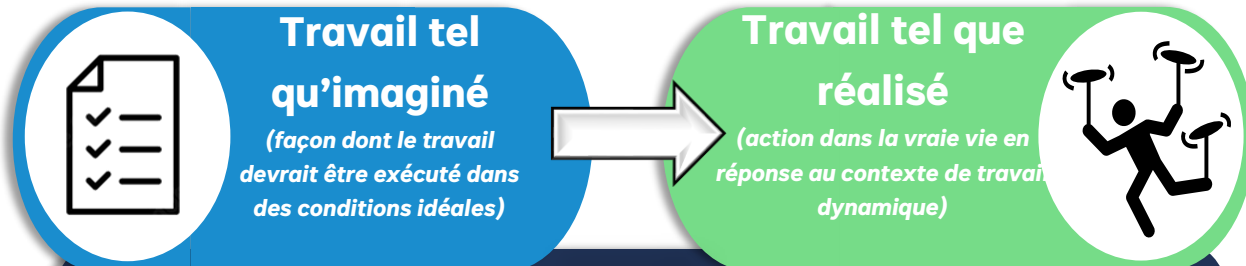
VARIABILITÉ DES RÉSULTATS

Les travailleurs excellent à adapter leurs comportements en fonction des attentes et des résultats souhaités. Ils ont souvent recours à une résolution de problèmes adaptative pour accomplir des tâches, en raison du dynamisme et de l'imprévisibilité du contexte dans lequel le travail est exécuté.

La variabilité des résultats est souvent délibérée, mais elle n'est pas toujours bien prise en considération et gérée pour réduire les conséquences imprévues. Il s'ensuit que de nouveaux risques peuvent apparaître dans le système de travail. Dans d'autres cas, la variabilité délibérée est nouvelle et inattendue. On peut alors l'associer à des problèmes dans le milieu de travail qui sont peu courants ou qui ont été négligés dans le passé. Les employés peuvent alors être forcés d'essayer de mettre fin aux menaces et de corriger les lacunes en temps réel pour que le travail puisse être accompli.



Il importe de connaître la nature et les sources de tous les types de variabilité afin de mieux comprendre le fonctionnement du système et sa tolérance à la variabilité. Cela permet aux organisations de s'attaquer de façon proactive aux problèmes sous-jacents du système et de renforcer leur résilience.




Pour comprendre le travail (et le fonctionnement d'un système de travail), une organisation doit comprendre comment et pourquoi le rendement varie. Se développe ensuite une résilience pour maîtriser la variabilité et les effets négatifs éventuels.


Questions de réflexion


1. À quel moment la variabilité des résultats a-t-elle favorisé le succès au sein de votre organisation? À quel moment la variabilité a-t-elle donné lieu à des effets indésirables? Dans chaque cas, quels changements dans le contexte de travail ont entraîné la variabilité des résultats? Qu'est-ce que ces réflexions vous apprennent sur la résilience de votre organisation?
2. Votre système de travail comporte-t-il un mécanisme de collecte de données sur la variabilité des résultats? Dans la négative, veuillez expliquer pourquoi. Quelles mesures pourriez-vous prendre aujourd'hui pour mieux comprendre la variabilité des résultats et en tirer des leçons?


Votre culture juste est-elle menacée?

Si l'un ou l'autre des signes avant-coureurs suivants est présent dans votre lieu de travail, le moment est venu de passer à l'action.

 Les chefs et les employés préconisent une mentalité de « non-mouchardage » quand ils sont témoins d'une erreur ou d'une infraction.

 Les sanctions pour les erreurs et les infractions sont les mêmes que pour les agissements intentionnels.

 Des primes pécuniaires sont versées pour les résultats de production obtenus, sans se soucier des compromis qui ont été faits en matière de sécurité pour les atteindre.

 Les enquêtes sur les incidents se limitent à identifier le ou les responsables, et les mesures correctives ne ciblent que cette ou ces personnes (p. ex. une formation).

Pour un complément d'information sur la pensée systémique et les facteurs influant sur les résultats, voir le [document Express 16:22 sur les facteurs humains et organisationnels requis pour un rendement optimal des pipelines publié en 2022 de l'Association canadienne de normalisation](#).

Pour d'autres ressources d'apprentissage sur les facteurs humains et organisationnels et la culture de sécurité, voir le [portail d'apprentissage de la Régie sur la culture de sécurité](#).

Culture juste

Une culture juste consiste en un système de travail dans lequel on s'applique à rechercher un équilibre entre la nécessité de responsabilisation et celle d'équité et d'apprentissage.

Organisation où règne une culture juste



On encourage et récompense les chefs et les employés qui communiquent des renseignements essentiels sur la sécurité et le font sans crainte de représailles.



Quand une erreur ou un événement fâcheux survient, on s'applique à en tirer des leçons et à améliorer le système de travail, plutôt qu'à simplement blâmer des gens.



Les chefs et les employés savent où se situe la ligne de démarcation entre un comportement acceptable et un comportement inacceptable.



Tout le monde comprend qu'une négligence grossière ou une participation délibérée à des actes dangereux peut entraîner des mesures disciplinaires, voire un renvoi.



Quand un acte répréhensible est commis, on examine de manière équitable les gestes posés pour établir la culpabilité des personnes en cause, et les conséquences sont adaptées à la nature de l'acte répréhensible.

L'instauration d'une politique juste peut procurer de nombreux avantages à une organisation.

Plus grande responsabilisation – Une culture juste favorise la responsabilisation individuelle, en encourageant les gens à assumer la responsabilité de leurs actes, tout en reconnaissant que des problèmes systémiques peuvent être la cause d'erreurs.

Plus grande collaboration – Dans une culture juste, on encourage les gens à collaborer pour détecter les problèmes et les résoudre, plutôt qu'à se blâmer les uns les autres. Cela peut favoriser une culture de collaboration et de travail d'équipe et mener à de meilleurs résultats.

Plus grande confiance – Quand les gens se sentent soutenus et valorisés, plutôt que craintifs que leurs erreurs soient punies, ils sont plus enclins de faire confiance à leur supérieur et à leurs collègues. Cela peut contribuer à instaurer un environnement de travail plus constructif et à un meilleur moral.

Il en découle ce qui suit :

Meilleurs résultats en matière de sécurité et amélioration continue

En s'attaquant aux causes sous-jacentes des erreurs et des incidents, plutôt qu'à blâmer les gens, une culture juste peut aider à améliorer la sécurité et à réduire le nombre d'erreurs et d'accidents. S'employer à trouver les causes des erreurs et des incidents dans le milieu de travail, plutôt qu'à simplement blâmer des personnes, aide les organisations à découvrir les possibilités d'amélioration et à apporter les changements capables de prévenir la récurrence de problèmes semblables à l'avenir.



Question de réflexion

Sur le plan personnel, qu'est-ce que vous pouvez faire pour instaurer une culture juste dans votre milieu de travail?

Votre lieu de travail subit-il des pressions incontrôlées?

Si l'un ou l'autre des signes avant-coureurs suivants est présent dans votre lieu de travail, le moment est venu de passer à l'action.

- On ne consacre pas assez de temps et de ressources aux tâches à accomplir.

- Les contraintes budgétaires sont excessives.

- Les dirigeants insistent moins sur le respect des procédures quand le travail accuse du retard.

- Les paramètres des projets sont souvent dépassés.

- On assiste à une détérioration lente et graduelle des marges de sécurité.

- Les récompenses et les incitatifs sont fondés sur les résultats de production.

Pour un complément d'information sur la pensée systémique et les facteurs influant sur les résultats, voir le document *Express 16:22 sur les facteurs humains et organisationnels requis pour un rendement optimal des pipelines* publié en 2022 par l'Association canadienne de normalisation.

Pour d'autres ressources d'apprentissage sur les facteurs humains et organisationnels et la culture de sécurité, voir le [portail d'apprentissage de la Régie sur la culture de sécurité](#).



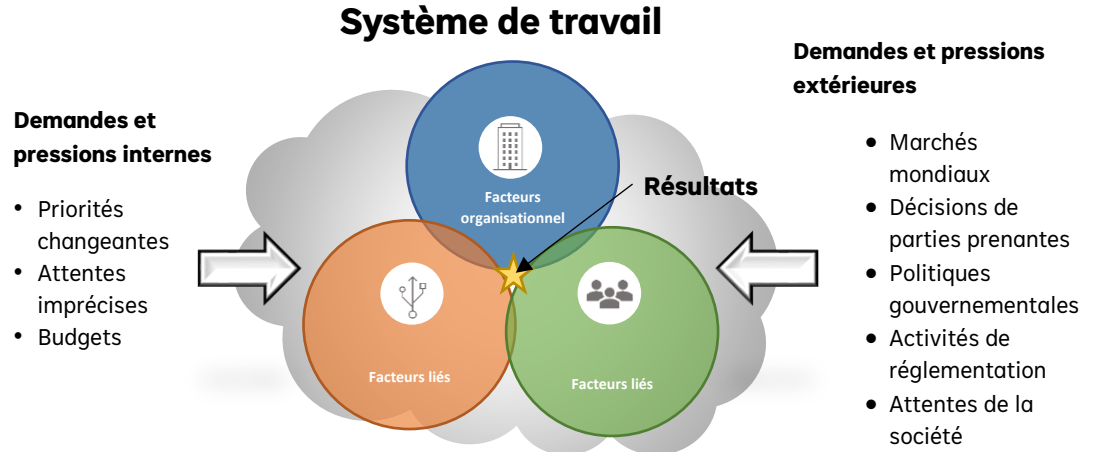
Régie de l'énergie
du Canada

Canada Energy
Regulator

DEMANDES ET PRESSIONS

dans les systèmes de travail

Les systèmes de travail sont des cadres dynamiques exposés en permanence aux demandes internes et extérieures et aux pressions qui en découlent. L'image ci-dessous présente des exemples de demandes et de pressions qui peuvent influencer un système de travail.



Les demandes changent constamment dans un système de travail. Les personnes et les équipes doivent ainsi s'efforcer de s'adapter continuellement aux nouvelles demandes, en particulier lorsque les ressources et les contraintes demeurent les mêmes.

Un système de travail est menacé lorsque les demandes à court terme détournent l'attention et diminuent l'importance accordée aux buts et objectifs à long terme. Par exemple, le **souci de produire** survient lorsque la direction privilégie la production en mettant l'accent sur l'atteinte des objectifs de travail, sur les échéanciers et sur le budget, plutôt que sur un fonctionnement sécuritaire.

Souci de produire = déséquilibre entre la production



Pour déterminer les demandes et les pressions dans un système de travail, songez à observer et à analyser les **types** de demandes qui exercent des pressions sur le système de travail, ainsi que les **origines** et la **fréquence** de ces demandes, et la façon dont le système s'adapte au fil du temps. Pour vous aider à détecter le souci de produire au sein de votre organisation, veuillez vous reporter aux exemples de la colonne de gauche.

Questions de réflexion


Dans votre lieu de travail :


- Quels types de demandes internes et de pressions en découlant avez-vous rencontrés?
- Quels types de demandes extérieures et de pressions en découlant avez-vous rencontrés?
- Quelle a été l'incidence de ces demandes et pressions sur votre travail?
- Quelles mesures ont été prises pour répondre à ces demandes et pressions?





Votre lieu de travail subit-il des contraintes liées aux ressources?

Si l'un ou l'autre des signes avant-coureurs suivants est présent dans votre lieu de travail, le moment est venu de passer à l'action.

 Il manque de personnel qualifié pour exécuter la tâche.

 L'entretien de l'équipement est continuellement reporté ou des solutions de fortune sont proposées.

 Le temps pour effectuer des mises à niveau et des réparations critiques sur le plan de la sécurité est limité en raison de demandes concurrentes.

 Les logiciels ou les technologies spécialisés permettant d'améliorer l'exécution de la tâche sont inaccessibles.

Pour un complément d'information sur la pensée systémique et les facteurs influant sur les résultats, voir le [document Express 16:22 sur les facteurs humains et organisationnels requis pour un rendement optimal des pipelines publié en 2022 par l'Association canadienne de normalisation](#).

Pour d'autres ressources d'apprentissage sur les facteurs humains et organisationnels et la culture de sécurité, voir le [portail d'apprentissage de la Régie sur la culture de sécurité](#).

RESSOURCES ET CONTRAINTES

dans les systèmes de travail

La disponibilité de ressources se répercute fortement sur le système de travail et les résultats (atteinte des buts et des objectifs). Le manque de ressources (c.-à-d. des contraintes liées aux ressources) peut avoir une incidence négative importante sur les résultats, en particulier pour les sociétés œuvrant dans un secteur à risque élevé.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de ressources et de contraintes dans le système de travail.

Ressource

Contrainte

Ressources matérielles
(équipement, outils, installations)



Contraintes d'ordre matériel qui limitent la disponibilité d'équipement, d'outils ou de technologies

Ressources humaines
(employés, gestionnaires, parties prenantes)



Contraintes en matière de dotation qui limitent le nombre de personnes disponibles pour exécuter une tâche

Ressources financières
(budgets, financement, immobilisations)



Contraintes budgétaires qui limitent les sommes disponibles

Ressources informatives
(données, connaissances, technologie)



Contraintes dans les ressources d'information qui limitent la disponibilité de données ou des connaissances

Ressources de temps
(heures de travail, horaires, échéances)



Contraintes de temps qui limitent le temps accordé pour exécuter une tâche

Définir les besoins en ressources, surveiller, évaluer et prendre des mesures pour remédier aux contraintes liées aux ressources qui se manifestent sont des fonctions essentielles du système de gestion d'une société.

Pour tenir compte adéquatement de la disponibilité et de la qualité des ressources, les sociétés doivent s'assurer de la mise en œuvre effective des étapes suivantes dans leur système de gestion :

1. Déterminer les ressources disponibles et les contraintes
2. Prioriser les ressources selon leur importance et leur valeur
3. Affecter les ressources (de manière à en assurer une utilisation efficace et efficiente)
4. Surveiller l'usage des ressources pour en assurer une utilisation efficace et efficiente
5. Gérer les contraintes (trouver des moyens de les atténuer ou de les éliminer)
6. Parer à toute éventualité (événements imprévus ou changements de situation pouvant avoir une incidence sur la disponibilité ou l'utilisation des ressources)
7. Évaluer et s'adapter continuellement

Question de réflexion

Parmi les sept étapes permettant de tenir compte de la disponibilité et de la qualité des ressources, quelle est celle qui pose le plus de difficultés dans votre lieu de travail? Qu'est-ce qui pourrait être fait pour améliorer les choses?

COMPROMIS

dans les systèmes de travail

Les compromis sont souvent le résultat d'objectifs contradictoires, comme le coût, le temps et la qualité.

On peut facilement penser aux compromis faits par des travailleurs de première ligne. Or, les compromis faits par des dirigeants, sans prise en compte adéquate du risque qui en découle, ont la plus grande incidence sur le préjudice potentiel.

Par exemple, un ouvrier travaillant en hauteur peut omettre d'attacher son harnais antichute parce qu'il est encombrant et qu'il ralentit ses déplacements sur le chantier de construction, ce qui nuit à la vitesse de production. Toutefois, la décision des dirigeants de l'entreprise de lier les primes aux objectifs de production a été un compromis qui a ultimement contribué à ce comportement. Pour en savoir plus, voir l'étude de cas ci-contre.

Pour un complément d'information sur la pensée systémique et les facteurs influant sur les résultats, voir le document [Express 16:22 sur les facteurs humains et organisationnels requis pour un rendement optimal des pipelines publié en 2022 par l'Association canadienne de normalisation](#).

Pour d'autres ressources d'apprentissage sur les facteurs humains et organisationnels et la culture de sécurité, voir le [portail d'apprentissage de la Régie sur la culture de sécurité](#).



Régie de l'énergie
du Canada

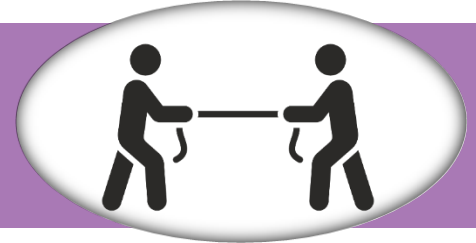
Canada Energy
Regulator

COMPROMIS

dans les systèmes de travail

Dans un système de travail, des compromis sont constamment faits pour assurer l'atteinte des buts et la réalisation du travail. Ainsi, la façon dont le travail est **réellement** effectué peut parfois différer de la façon dont était initialement **prévu**, c'est-à-dire que nous pouvons intentionnellement ou non enfreindre une règle (p. ex., une politique organisationnelle) ou sauter une étape de la procédure afin d'atteindre nos buts et objectifs.

Bien qu'il s'agisse souvent d'un comportement anodin qui nous aide à atteindre nos buts, cela peut involontairement entraîner un risque important de préjudice dans les organisations à risque élevé qui exercent des activités délicates sur le plan de la sécurité.



Même s'il peut être plus facile de constater les compromis qui sont faits par des travailleurs de première ligne, il demeure que les décisions prises et les compromis faits aux échelons supérieurs de l'organisation peuvent avoir des conséquences imprévues comportant des risques beaucoup plus graves. Malheureusement, les menaces latentes découlant de compromis faits par les échelons supérieurs de la direction sont généralement plus difficiles à détecter et, souvent, elles ne le sont qu'une fois que l'événement fâcheux s'est produit. Voir l'étude de cas ci-dessous pour un exemple.



Étude de cas – Compromis et conséquences imprévues

Lors d'une récente réunion sur le budget, les dirigeants d'une entreprise de construction ont discuté de la possibilité de réaliser cette année le plus gros bénéfice de l'histoire de l'entreprise. Ils ont donc décidé de mettre en place une nouvelle structure de primes mensuelles pour encourager les superviseurs et les travailleurs de première ligne à atteindre les objectifs de production mensuels.

À cette fin, les dirigeants ont décidé d'accorder une prime salariale mensuelle de 20 % aux superviseurs de première ligne et de 10 % aux travailleurs de première ligne qui avaient atteint les objectifs de production. Ils se sont penchés attentivement sur la question pour s'assurer que ces primes offraient la meilleure occasion de réaliser le bénéfice annuel le plus élevé de l'histoire de l'entreprise. Malheureusement, bien que la structure de primes ait été établie avec de bonnes intentions, les risques potentiels pour la sécurité n'avaient pas été évalués.

Même si l'entreprise disposait d'une excellente politique en matière de santé et de sécurité, cette nouvelle structure de primes a amené les superviseurs et les travailleurs de première ligne à contourner certaines règles et pratiques de sécurité pour s'assurer que les délais de production étaient respectés et que les primes liées à la sécurité étaient versées. Ignorant cette conséquence potentielle, les dirigeants n'ont rien fait pour s'en prémunir et ont ainsi introduit un risque important dans le système de travail pour atteindre leur objectif de rentabilité.



Questions de réflexion

1. Dans l'étude de cas ci-dessus, qu'est-ce que les dirigeants auraient pu faire différemment pour se prémunir contre les conséquences imprévues d'un risque accru pour la sécurité?
2. Dans votre lieu de travail, que pourrait-on changer pour favoriser une meilleure évaluation des risques et des conséquences imprévues potentielles lorsque des compromis sont faits?