

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

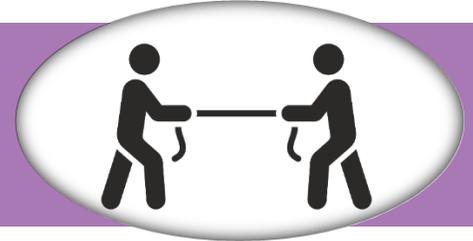
Canada Energy
Regulator

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?