

Systèmes de récompense

Faut-il récompenser les comportements sûrs?

La réponse est ...

... oui,

car l'être humain est peu enclin à adopter spontanément un comportement conforme à la sécurité: il est toujours susceptible de commettre des erreurs dans l'évaluation des risques et de ses propres capacités, à quoi s'ajoute une fâcheuse tendance à généraliser ses propres expériences. En d'autres termes, les individus sous-estiment largement les risques et s'y exposent trop souvent, tout en ayant généralement la chance de s'en sortir sans accident. Beaucoup en concluent à tort: «Je m'en suis bien tiré, la prochaine fois, je ne m'y prendrai pas autrement!». Au lieu de se dire: «Oups, j'ai pris un risque et j'ai encore eu de la chance. La prochaine fois, cela pourrait mal tourner. J'ai intérêt à respecter les prescriptions de sécurité!».

Comme il s'agit de processus irrationnels, qui échappent en partie à la raison, les arguments logiques ne suffisent pas à amener la personne à adopter un comportement conforme à la sécurité. Il est par conséquent judicieux de recourir à des incitations extérieures sous forme de primes et de récompenses pour favoriser les comportements sûrs. Mais comment, là est la question.

... non,

parce qu'en accordant une récompense pour rétribuer un comportement conforme à la sécurité, on confère en quelque sorte un caractère extraordinaire à cette attitude. Ce qui n'est pas le cas, car il va de soi que tout travail doit être accompli selon les règles de sécurité, en échange de quoi les collaborateurs perçoivent leur salaire.

... oui, mais ...

Bien sûr, l'argument contre semble évident. Mais uniquement dans l'hypothèse d'un comportement idéal! Dans la réalité, les gens ont de la peine à adopter un comportement sûr, parce que souvent, et ce indépendamment des évaluations irrationnelles mentionnées plus haut, les mesures de sécurité contrarient et prennent du temps. Et comme il n'est pas évident du tout que les collaborateurs adoptent un comportement sûr, il est judicieux de recourir à des récompenses.



1 Les récompenses permettent de favoriser un comportement conforme à la sécurité.

Dix conseils pour un système de récompense efficace

Les enquêtes réalisées dans différentes entreprises et les enseignements tirés de celles-ci nous livrent des règles importantes à observer lors de l'introduction des systèmes de récompense:

1. Utilisez le *comportement conforme à la sécurité* comme critère pour l'attribution de récompenses: taux de port des équipements de protection individuelle, fréquence d'exécution réglementaire des activités, nombre de dangers signalés, etc. Le procédé demande certes plus de temps que l'application du critère du «nombre d'accidents ou de jours d'absence». Les critères comportementaux ciblent toutefois directement l'élément déterminant au niveau opérationnel. Les chiffres concernant les accidents dépendent souvent d'autres facteurs qui ne peuvent être influencés personnellement.
2. Ne récompensez pas en argent, mais en bons ou par une prestation en nature (souper, vacances, collation, temps libre supplémentaire, etc.).
3. La récompense devrait être suffisamment grande pour être motivante, mais pas au point de constituer un but en soi et de concurrencer le salaire.
4. Le temps écoulé entre le comportement correct et l'octroi de la récompense devrait être assez bref. La remise d'une prime en fin d'année peut être interprétée comme une quelconque prestation sociale au lieu d'une récompense pour un comportement sûr.
5. Récompensez des individus et non des groupes. Chaque individu doit pouvoir régler lui-même le comportement à adopter, sinon le système est ressenti comme injuste. Les récompenses collectives peuvent en outre faire un bouc émissaire de la personne responsable de leur non-attribution et la mettre sous une pression telle que des accidents se produiront inévitablement.
6. Évitez le principe du tout ou rien. En cas de non-respect du critère défini, il vaut mieux réduire progressivement la récompense afin de préserver l'incitation à un comportement responsable en matière de sécurité.
7. Associez le geste à une attention spéciale. Soulignez l'événement par une petite cérémonie, afin que la récompense ne soit pas simplement considérée comme un élément du salaire.
8. Impliquez également les supérieurs hiérarchiques dans le système de récompense. Celui-ci n'en sera que plus crédible.
9. Apportez de temps à autre quelques modifications à l'organisation de votre système.
10. Intégrez votre système de récompense dans une campagne (culture) en faveur de la sécurité et évaluez les effets.



2 Les bons (par ex. pour des vacances ou un repas au restaurant) et les prestations en nature constituent d'excellentes récompenses.

Quels sont les systèmes de récompense expérimentés dans les entreprises?

On trouve un peu de tout, et surtout aussi beaucoup de méthodes qui ne reprennent pas nos dix conseils, ou partiellement seulement! Le conseil le plus négligé est le premier: le nombre d'accidents est un critère tentant car simple à recenser et crédible en apparence. En comparaison, l'observation du comportement apparaît comme subjective et laborieuse. Mais un bon cadre, proche de ses collaborateurs, peut observer leur comportement en matière de sécurité et de prestations sans surcroît de travail. A vouloir se simplifier la tâche en privilégiant le critère des jours d'absence pour cause d'accident, on risque de récompenser un collaborateur qui ne s'est jamais intéressé à la sécurité et a eu simplement la chance qu'il ne lui arrive rien.

Appel aux entreprises!

Vos expériences nous intéressent. Envoyez une description succincte de votre système de récompense à: Suva, Ruedi Rüegsegger, case postale, 6002 Lucerne, rgs@suva.ch. Nous souhaitons mettre en place un forum électronique pour faire profiter toutes les personnes intéressées de vos expériences et de vos idées.

Pour en savoir plus sur le sujet:

www.bpa.ch/french/betriebe/infos

Auteur: Ruedi Rüegsegger, psychologue du travail, Suva Lucerne, en collaboration avec le bpa Berne