

JOURNAL DES ANALYSES STRATÉGIQUES

Les nouveaux champions de la performance

janvier 2024

OÙ EN EST-ON ?

La réunion de lancement de cette nouvelle analyse stratégique s'est tenue en octobre 2023. Les premières discussions ont permis d'évoquer les attentes des participants en termes thématiques et organisationnels.



LES MESSAGES CLÉS DE CE NUMÉRO

01

Certaines entreprises appliquant des modèles d'affaires innovants et mettant en œuvre des concepts comme l'excellence opérationnelle, semblent obtenir de bons résultats à la fois en matière de sécurité et en rentabilité financière.

02

Ces résultats, qui restent à analyser plus en détail, s'obtiennent alors que les modes de management et de gouvernance s'écartent, parfois de façon spectaculaire, des bonnes pratiques mises en avant par les experts FOH (gestion participative, transparence, gestion «juste et équitable» des écarts au référentiel prescrit, attention portée au statut et aux carrières des opérationnels).

03

L'analyse stratégique permettra de creuser ce paradoxe apparent, d'explorer si les préconisations «FOH» relèvent davantage du dogme que de la science, et de déterminer quelles leçons peuvent être tirées de ces cas pour différents secteurs industriels.

Vous avez dit « analyse stratégique » ?

Une analyse stratégique est un outil utilisé par la Foncsi pour étudier en profondeur une question sur une durée de 18 mois, en installant un continuum de l'innovation entre recherche et industrie. Elle est conduite par un groupe composé de représentants des mécènes et partenaires qui accompagnent l'analyse stratégique, d'experts académiques et de représentants de la Foncsi.

Cette analyse concerne les «nouveaux champions de la performance sécurité». Elle vise à comprendre s'il existe des leçons à tirer de la réussite de certaines entreprises qui semblent parvenir à d'excellents résultats à la fois économiques et en sécurité, malgré des pratiques managériales éloignées de celles généralement acceptées comme engageant l'ensemble des salariés en faveur de la sécurité.



L'analyse stratégique sur les «*Nouveaux champions de la performance sécurité*» est l'une des trois analyses stratégiques de la première partie du programme scientifique «*Foncsi 4*». Les deux autres analyses lancées sur la même période sont «*Compétences et carrières à l'horizon 2040*» et «*Pratiques de sécurité à l'ère de la transition numérique*».

De nouveaux champions ?

On commence à voir dans plusieurs secteurs industriels des entreprises, mobilisant le concept d'**excellence opérationnelle** et des nouveaux **modèles d'affaires**, qui semblent marier mieux que d'autres les arbitrages entre performance économique, environnementale et sécurité.

Dans l'aérien par exemple, certaines entreprises dites "low cost" parviennent à des performances remarquables. En effet, leur progression en termes de part de marché est fulgurante depuis une trentaine d'années, atteignant aujourd'hui 74% en Inde, 70% en Hongrie, et 48% au Royaume-Uni, par exemple. Leurs résultats sécurité paraissent bons, et leur capacité à réagir à la crise majeure qu'a été la période Covid impressionnante.



Notons que le terme "low cost" recouvre des compagnies aériennes s'appuyant sur des modes d'organisation et de management relativement variés, et que les modes de fonctionnement des compagnies concernées a évolué avec le temps.

Vers la remise en cause de certains dogmes FOH ?

Ces «*nouveaux champions*» (si tant est qu'une analyse plus poussée confirme que leurs performances ne sont pas en trompe-l'œil) obtiennent ces résultats tout en s'engouffrant à contresens de théories et principes de gestion pourtant largement ancrés, portés depuis des décennies par les chercheurs et intervenants spécialistes des facteurs organisationnels et humains de la sécurité. En effet, certaines entreprises emblématiques associées à ce modèle semblent loin d'adopter les **formes participatives de management**, les facteurs organisationnels associés avec une **culture juste et équitable**, le respect des carrières professionnelles des opérateurs de première ligne, et le dialogue social.

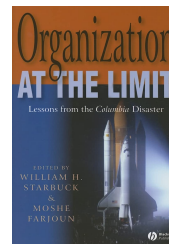
Cette performance économique et en sécurité est-elle le résultat de ces modes de management contestés, ou provient-elle au contraire de caractéristiques du "**business model**" de ces compagnies, comme le recours à des appareils récents moins exposés aux pannes matérielles, la grande standardisation des activités et la suppression de toute composante jugée non essentielle du service au client, des liaisons aériennes de durée courte ou moyenne vers des aéroports peu exposés aux aléas ?

Cette réflexion pourrait être considérée comme un renouvellement ou une mise à jour du questionnement qui avait déjà conduit à l'école de pensée des **organisations hautement fiables** (HRO) il y a maintenant plus de 40 ans. À l'époque, les chercheurs à l'université de Berkeley voulaient comprendre pourquoi certaines activités complexes et très exposées à des dangers et des aléas (porte-avions et sous-marins militaires, centrales nucléaires, contrôle du trafic aérien) parvenaient à atteindre des performances de sécurité exceptionnelles. Des caractéristiques et capacités organisationnelles spécifiques avaient été identifiées : l'attention portée aux échecs, aux signaux faibles et au retour d'expérience plutôt qu'aux succès ; la méfiance envers la sursimplification des explications et l'encouragement du doute ; l'attention portée à la réalité du travail en première ligne et sa complexité ; le développement des capacités de résilience de l'organisation ; le respect pour l'expertise. D'autres



chercheurs ayant analysé des catastrophes comme celles des navettes spatiales de la NASA ont conclu que des objectifs organisationnels comme “faster, better, cheaper” représentent une chimère, puisque différentes dimensions de la performance seraient intrinsèquement incompatibles les unes avec les autres.

Le monde ayant changé depuis cette période, il sera intéressant d’analyser les pratiques des nouveaux champions et déterminer si les stratégies, recommandations organisationnelles et équilibres identifiés à cette époque restent valables ou doivent être amendés.



Le travail est lancé

L’analyse stratégique rassemble des experts académiques et des représentants des mécènes et partenaires de la Foncsi (exploitants, autorités, réseaux de réflexion déjà constitués sur ces sujets). Différents acteurs industriels mondiaux champions de différents secteurs qui démontrent par les faits cette double excellence (opérationnelle et sécurité) seront analysés. Les facteurs de succès, les paradoxes associés, et les leçons à tirer seront partagés entre acteurs industriels et académie.

Le groupe va régulièrement inviter des chercheurs, experts et opérationnels à présenter leurs travaux ou témoigner de leur expérience lors des réunions. Les prochains mois seront consacrés à la préparation du “big picture”, un état des problèmes et des acteurs clés, ainsi qu’à l’identification de chercheurs ayant travaillé sur des thèmes en lien.

Littérature citée

Roberts, K. H. (1990). *Managing high reliability organizations*. California Management Review, 32(4):101–113.

Starbuck, W. H. et Farjoun, M., Éd. (2005). *Organization at the Limit: Lessons from the Columbia Disaster*. Wiley-Blackwell. ISBN : 978-1405131087, 384 pages.



Une question ou réaction ? N’hésitez pas à contacter Jean Pariès et Eric Marsden, qui animent cette analyse stratégique de la Foncsi.

Courriel : <jean.paries@foncsi.icsi-eu.org>, <eric.marsden@foncsi.org>

Ce Journal des analyses stratégiques est publié par la Foncsi et diffusé à l'ensemble des mécènes et partenaires du programme scientifique « Foncsi 4 ».

