



**MAINTIEN DE NAVIGABILITÉ
INTERFACES
ENTRE ACTEURS**

Jeudi 5 décembre 2024

PARTIE 3
**LA COMPOSANTE
HUMAINE DANS
LES INTERFACES**



Henri Savall

Président fondateur de l'ISEOR,
professeur de sciences de gestion

Véronique Zardet

Directrice générale de l'ISEOR,
professeure de sciences de gestion

UN RAISONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE AU BÉNÉFICE DE LA SÉCURITÉ



MAINTIEN DE NAVIGABILITÉ INTERFACES ENTRE ACTEURS

Jeu*di* 5 décembre 2024



Qui sommes-nous ?

ISEOR :

centre + réseau international
de recherche en sciences
du Management

Partenaire :

IAE Lyon,
Université Jean Moulin

Recherches autofinancées

par contrats de recherche-
intervention avec entreprises
et organisations

**Enseignants-
chercheurs,
experts docteurs
+ doctorants**

50

années

2 250

entreprises & organisations
privées & publiques

48

pays

4

continents

72

secteurs
d'activité

150 000

personnes accompagnées





Henri Savall

Président fondateur de l'ISEOR,
professeur de sciences de gestion

Véronique Zardet

Directrice générale de l'ISEOR,
professeure de sciences de gestion

UN RAISONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE AU BÉNÉFICE DE LA SÉCURITÉ

Sommaire

1. **La théorie socio-économique des organisations**
2. Résoudre d'innombrables dysfonctionnements récurrents
3. Améliorer durablement la sécurité sans ressources financières supplémentaires



Objectifs et enjeux de la théorie socio-économique des organisations

- **Expliquer** sources profondes des phénomènes organisationnels
- **Expérimenter et perfectionner** des solutions efficaces et durables d'amélioration
- Secteur aérien : **complexe & très vulnérable** aux **interfaces internes** des entreprises & **externes** entre entreprises
- Interfaces **multiples** : 2 acteurs / 2 équipes / 2 niveaux hiérarchiques / 2 entreprises





Interfaces = concentration des risques dans chaîne de coopération interne & externe

- Forte **vulnérabilité** aux interfaces due aux environnements & **rythmes** de travail, **pression** opérationnelle & de **gestion du temps**
- Interfaces **multiples** & naturellement **fluctuantes**
- Dans entreprise dominée / **technique** : accroître sensibilité des acteurs aux difficultés d'**apprendre**, comprendre **complexité** & admettre **instabilité** des comportements **humains**
- Dépasser analyse des **causes** ==> investir en **créativité** ==> **inventer** solutions efficaces ==> réallouer **temps** dysfonctionnel + développer **pédagogie** plus **interactive**
- Grande vulnérabilité **mécanismes cognitifs** aux interfaces





L'entreprise : ensemble de structures & de comportements humains en interactions multiples, complexes et instables

Frictions entre structures & comportements => **dysfonctionnements** => ressources économiques & financières = **coûts cachés MESURABLES**

Dysfonctionnements = dangers récurrents => prédictibles
Dégradent performance **socio-économique**



Sociale : satisfaire **besoins**
des acteurs internes & externes
Ex : garantir sécurité aérienne

Économique = Résultats immédiats
+ **Création de potentiel**
(= investissements **MATÉRIELS** + **incorporels**)





Henri Savall

Président fondateur de l'ISEOR,
professeur de sciences de gestion

Véronique Zardet

Directrice générale de l'ISEOR,
professeure de sciences de gestion

UN RAISONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE AU BÉNÉFICE DE LA SÉCURITÉ

Sommaire

1. La théorie socio-économique des organisations
2. Résoudre d'innombrables dysfonctionnements récurrents
3. Améliorer durablement la sécurité sans ressources financières supplémentaires



Dysfonctionnements et coûts cachés : résultats-clés

- « Déchets » organisationnels
- **5 200 types** de dysfonctionnement affectent collaborateurs & clients
- **Conditions de travail / Organisation du travail / Gestion du temps / Communication coordination concertation / Formation intégrée / Mise en œuvre stratégique**
- **20 000€ à 70 000 €** coûts cachés/personne/an : conséquences de **absentéisme / accidents du travail / rotation du personnel / non-qualité / productivité directe**
- Ces coûts = **ignorés par la comptabilité** d'entreprise et tableaux de bord de pilotage





Deux facteurs majeurs de dysfonctionnements

ENTROPIE

Érosion au fil du temps inéluctable
des bonnes pratiques =>
besoin de recyclage périodique

- Comportements
- Réflexes
- Connaissances
- Compétences

Des humains :

- Intelligents / Comédiens /
Stratèges / Désobéissants /
Amnésiques

VIRUS TFW

53% des coûts cachés dus à :

- Hypersegmentation de l'organisation :
« **postes** » de travail – équipes en silos –
dichotomie entre conception et exécution
- Accidents **chroniques** de coopération
- Carences aux **interfaces**
- Conception **anachronique** des théories
Inspirées de Taylor (1911) – Fayol (1916) –
Weber (1922)





Henri Savall

Président fondateur de l'ISEOR,
professeur de sciences de gestion

Véronique Zardet

Directrice générale de l'ISEOR,
professeure de sciences de gestion

UN RAISONNEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE AU BÉNÉFICE DE LA SÉCURITÉ

Sommaire

1. La théorie socio-économique des organisations
2. Résoudre d'innombrables dysfonctionnements récurrents
3. **Améliorer durablement la sécurité sans ressources financières supplémentaires**



Développer une rationalité socio-économique

Améliorer sécurité
+
maintien de navigabilité & **simultanément**
+
recycler
=
réinvestir **ressources** temps
+
consommations **gaspillées**
« **par** » les dysfonctionnements

Moyens, **3 leviers** = intensité et qualité de **pilotage** des **processus** + **comportements** humains

- 1 TOILETTAGE**
- 2 SYNCHRONISATION (coordination en temps réel)**
- 3 SIOFHIS**





SIOFHIS : système d'informations humainement intégrées et stimulantes

Information **inerte**



Intelligence **humaine** (comprendre) = nécessaire, ***pas suffisante***



Énergie humaine = décisions + **actions**

La lecture des **indicateurs de sécurité** ne suffit pas à accroître le **niveau de sécurité** => besoin de **compétences** et **d'énergie humaine** pour

AGIR





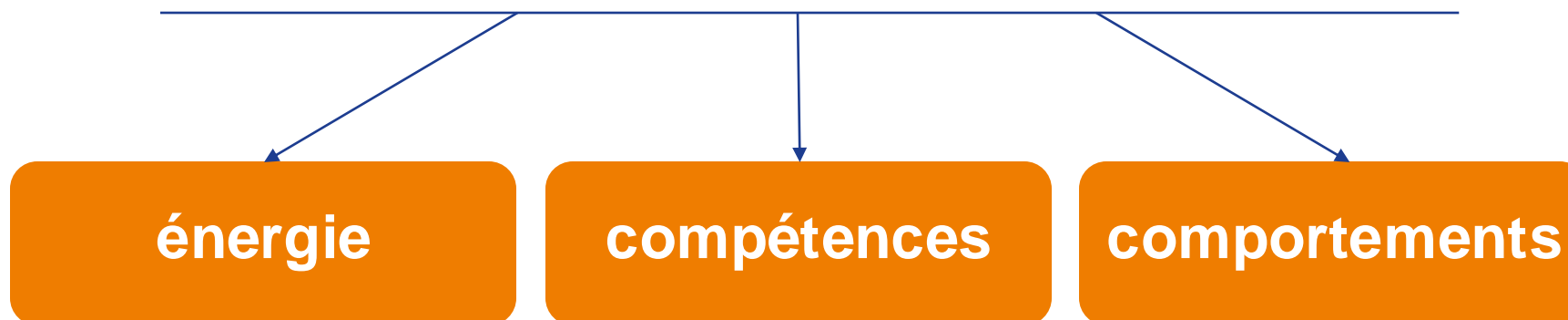
Le rôle-clé du Potentiel Humain

- Besoin de stratégie persévérante **d'investissement incorporel en développement qualitatif du potentiel humain** : IIDQPH
- L'IIDQPH accroît **apprentissage individuel et collectif**
=> efficacité + efficience du travail en équipe
- Processus **heuristique** essai-erreur : boucles d'apprentissage
Diagnostic + projet + **mise en œuvre + évaluation**
- **Très haute rentabilité** de IIDQPH = **200 à 4 000 %** (multiplicateur = 2 à 40 !)





Les composants du Potentiel Humain



Couplage investissement matériel + **incorporel** dans
le **Potentiel Humain** = facteur de **rentabilité durable**





Conclusion - proposition pour améliorer maintien de navigabilité aéronefs + sécurité

- Occupez-vous bien de vos **collaborateurs** et ils s'occuperont mieux de vos **clients** et de vos **machines**.
- La **stratégie externe** d'une entreprise se joue dans l'intensité et la qualité de la **stratégie interne** qui consiste à **mobiliser** des acteurs et à renforcer les **réflexes de coopération**, car celle-ci n'est **ni spontanée ni naturelle**.
- **Investissez** dans la robustesse du « **socle stratégique** » **interne** et vous réussirez à l'extérieur de l'entreprise, au moyen de **l'effet de levier** que produit l'amélioration de la **cohésion interne**.





MAINTIEN DE NAVIGABILITÉ INTERFACES ENTRE ACTEURS

Judi 5 décembre 2024

MERCI POUR VOTRE ATTENTION