

Pourquoi les dirigeants du secteur de l'énergie et des utilités doivent-ils transformer rapidement leur gestion des risques opérationnels critiques ?



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

La transformation rapide du secteur de l'énergie et des utilités offre à la fois des opportunités passionnantes et des défis opérationnels majeurs pour les dirigeants.

La transformation rapide du secteur de l'énergie et des utilités expose les entreprises à de nouveaux risques, notamment les blessures graves ou mortelles, qui, s'ils ne sont pas maîtrisés au bon niveau, ébranleront la confiance dans leur capacité à gérer les risques et à se montrer compétitives.

Mais la transformation révèle aussi des opportunités d'affaires majeures : nouvelles chaînes d'approvisionnement, recrutement rapide et augmentation de la sous-traitance. À cela s'ajoute la transition vers de nouvelles énergies et technologies, ainsi que des modèles d'exploitation différents.

Paysage volatile

L'empreinte organisationnelle évolue également, les entreprises construisant ou acquérant de nouveaux actifs tout en maintenant et en transformant ceux qui vieillissent. De plus en plus d'opérateurs, de sous-traitants et d'entrepreneurs travaillent de manière autonome et distante. En conséquence, les responsables rencontrent des difficultés pour mettre en œuvre des standards d'exploitation, obtenir de la discipline opérationnelle et garantir des procédures d'exploitation sûres. Il en résulte une augmentation inquiétante des accidents graves ou mortels.

La pression exercée sur les entreprises pour qu'elles se transforment rapidement les empêche d'anticiper et de prendre en compte la réalité changeante des opérations et des chantiers de construction. Les accidents du travail montrent à quel point il est difficile de répondre aux demandes de changement tout en maintenant les standards.

Alors, comment prévenir les accidents graves et mortels ?

Et comment préparer les entreprises à l'avenir ?



Profil de risque

Il est essentiel de comprendre le profil de risque des opérations actuelles et futures, d'identifier les principaux risques, de hiérarchiser les mesures de prévention et de sensibiliser aux barrières de sécurité et aux contrôles nécessaires pour garantir une mise en œuvre solide et efficace.

L'infographie ci-dessous confirme que les responsables peinent à comprendre les profils de risque et à sensibiliser et cibler les opérations au bon niveau.

L'approche conventionnelle de suppression, de réduction et d'atténuation des risques n'est pas suffisante pour faire face à l'évolution de la nature et de l'ampleur des risques. Les managers doivent développer leur capacité à reconnaître les risques afin de concentrer leurs efforts sur les plus critiques. Le rythme élevé de la transformation, le manque de temps, la complexité et la fragmentation de certaines organisations exigent aujourd'hui l'excellence dans le temps consacré à la sécurité, et plus précisément sur les risques critiques.

Enquête sur les risques liés à l'industrie de l'énergie et des utilities 2023



5
ENTREPRISES

dans le
secteur de
l'électricité et
des utilities



DANS
7
PAYS

AU COURS DES
2
DERNIÈRES
ANNÉES

51,118

EMPLOYÉS INTERROGÉS

5,520

MANAGERS INTERROGÉS



51

ENTRETIENS
CIBLÉS AVEC
DES HAUTS
DIRIGEANTS

Une **prise de conscience trop faible des risques critiques** avec un indice* de **40 %** contre **100 %** attendus pour la maîtrise des risques :

APERÇU 1

Malgré la communication et la présence de standards,

seuls 40%

déclarent avoir une connaissance suffisante des risques critiques et des mesures de prévention, telles que les règles de sécurité qui sauvent des vies.



APERÇU 2

Les risques critiques sont rarement

(5%)

intégrés dans les rituels managériaux systématiques.

Une **augmentation significative du profil de risque** combinée à des facteurs dynamiques défavorables**

82%

des **hauts dirigeants** reconnaissent une tendance à l'**augmentation du profil de risque**.

78%

des **hauts dirigeants** signalent l'**influence négative de facteurs dynamiques** tels que la perte de compétences, la pénurie de ressources, l'évolution des chaînes d'approvisionnement et l'émergence de nouvelles technologies.

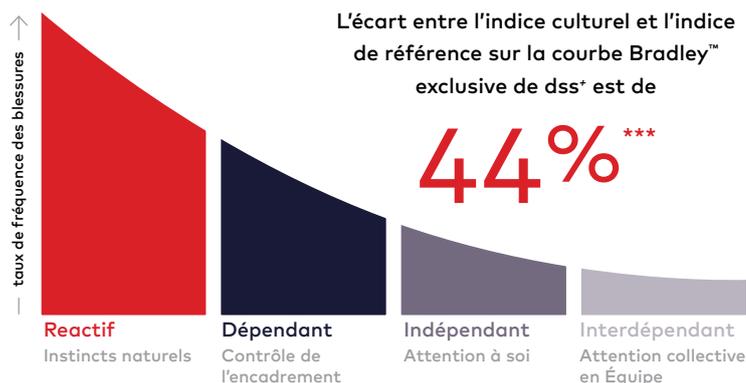
* Indice de sensibilisation aux risques critiques de dss* calculé à partir des réponses à l'enquête sur le profil de risque de dss*

** Enquête de dss* sur les facteurs dynamiques, y compris l'évaluation dynamique des tendances concernant le profil de risque, les caractéristiques de la main-d'œuvre et les paramètres organisationnels

Développer et maintenir les compétences efficacement

En plus d'améliorer leur propre capacité à comprendre et à anticiper le profil de risque des opérations, les managers et les dirigeants doivent s'efforcer d'élever la culture d'entreprise et d'influencer les mentalités et les comportements en faisant preuve d'un leadership engagé.

Enquête sur la culture et le leadership en matière de sécurité dans le secteur de l'énergie et des utilities 2023



APERÇU 1

Les systèmes et les normes sont suffisamment définis.



APERÇU 2

Un leadership engagé doit être développé pour influencer l'état d'esprit selon lequel les blessures peuvent être évitées et pour encourager les efforts.



APERÇU 3

L'adoption de rituels managériaux, en quantité et en qualité, doit être renforcée pour avoir un impact plus important.



APERÇU 4

Les managers doivent acquérir de nouvelles compétences pour garantir un impact suffisant sur les risques et la sécurité sur le terrain.

*** Indice de force relative de la culture sur la courbe Bradley™ de dss* - Écart par rapport à l'indice de référence

Tous droits réservés

Il convient donc d'accélérer le développement des compétences des dirigeants et des managers. Le fait de renforcer dès maintenant les compétences des cadres leur permettra de faire face aux exigences futures de la transition énergétique et aux transformations majeures nécessaires pour atteindre les objectifs du "net zero" en Europe.

Les cadres, compétents dans leur domaine, sont une ressource rare, la plupart d'entre eux étant déjà confrontés à de multiples initiatives de transformation des activités et des opérations. Par conséquent, les mobiliser sur un parcours d'amélioration des performances en matière de sécurité ne fonctionne que si cette démarche est entreprise de manière efficace.

Il s'agit de leur apporter un soutien actif et significatif dans la vie quotidienne : au cours de leurs rituels managériaux, de leurs initiatives d'amélioration et de leurs interactions sur le terrain, et chaque fois qu'ils cherchent à influencer les mentalités et les comportements de leurs équipes sur les risques majeurs.

Leader du conseil en management des opérations, dss⁺ recommande de placer le coaching au cœur du processus d'amélioration des performances en matière de sécurité. Cela garantira l'efficacité, la montée rapide en compétences pratiques et un impact durable.

Atteindre l'impact plus vite

Les entreprises doivent s'attaquer rapidement aux accidents graves et mortels. Pourtant, il est difficile d'identifier et de mettre en œuvre des actions tout en naviguant dans la complexité organisationnelle.

Une forte impulsion venant du haut peut mobiliser et stimuler l'ensemble de l'organisation, mais un programme bien conçu et mis en œuvre, sur mesure et structuré, s'avère également nécessaire.

dss⁺ aide les entreprises à se concentrer sur des domaines spécifiques de l'organisation – un processus d'entreprise, une technologie, une équipe, etc. - afin de rationaliser et d'accélérer le processus de transformation.

Un récent échantillon dss⁺ de 12 grands programmes de transformation de la culture de sécurité touchant plus de 25 000 cadres a montré qu'un programme de développement des compétences de vingt-quatre semaines permet aux entreprises d'inverser la tendance à la baisse des performances en matière de sécurité et d'atteindre l'autonomie nécessaire pour obtenir des résultats durables.

L'approche commence par un diagnostic rapide de la situation, confirmant les domaines et les risques sur lesquels il faut se concentrer et les actions majeures nécessaires. Elle implique ensuite les dirigeants dans les décisions de mise en œuvre et les actions visibles, pour soutenir le déploiement.





Quatre actions principales pour initier votre transformation

1

Mettre la problématique en évidence :

Il est important d'examiner non seulement les événements évidents, mais aussi les signaux de faible intensité : augmentation du nombre d'accidents évités de justesse, pertes de production, réactions inadaptées de la direction aux actes dangereux, etc. Les tendances actuelles des indicateurs clés ne révèlent pas grand-chose sur les risques futurs auxquels les organisations devront faire face. Les dirigeants doivent développer leur capacité à anticiper les profils de risque futurs.

2

Articuler les enjeux avec le comité exécutif :

L'évaluation des bénéfices et l'élaboration d'un argumentaire qui soutient l'opportunité de lancer un programme de transformation de la sécurité sont des conditions préalables à l'alignement et à l'accélération du processus. À cet égard, de nombreuses entreprises s'intéressent aux économies potentielles liées à la réduction des incidents, mais sous-estiment les avantages stratégiques qu'elles peuvent tirer de l'excellence opérationnelle, de la prévisibilité, de l'attractivité et de la compétitivité.

3

Évaluer les initiatives et les capacités actuelles :

Les organisations doivent examiner les initiatives d'amélioration en cours et déterminer si elles produiront les résultats escomptés. Elles doivent également examiner les capacités internes en matière de sécurité et prendre en compte les ajustements organisationnels en termes de proximité et de niveau de soutien aux opérations. Si la vitesse, la profondeur du changement et la nature du soutien requis dépassent ces capacités, elles auront besoin d'un soutien externe.

4

Identifier les facteurs de succès :

En plus de donner du sens et de l'élan, il faut compter sur l'adaptation de la stratégie de déploiement et du soutien à la spécificité de chaque périmètre. Pour de telles initiatives ciblant les managers et dirigeants, les considérations relatives à la « masse critique » sont importantes. Les premiers signaux d'amélioration sont visibles lorsqu'une masse critique de 25 % des cadres a bénéficié d'une montée en compétence "up-skilling" / "re-skilling" ; pour un impact durable, cette masse critique doit être encore accrue et maintenue au-dessus du seuil de 75 %.



Reconnaître et relever les défis de la gestion de la sécurité est primordial et apporte des avantages stratégiques. dss* reconnaît les défis auxquels les compagnies d'électricité et d'utilités sont confrontées pour s'adapter à l'évolution de la demande tout en s'attaquant à l'augmentation des accidents graves et mortels.

Nous offrons à nos clients notre expertise en matière de programmes de transformation, dans le but de leur fournir les outils nécessaires non seulement pour gérer l'évolution du contexte, mais aussi pour opérer une transformation pleine de sens au sein de l'entreprise.

Auteur



Mathieu Leduc

Directeur France & Energies Utilités Europe, dss*

mathieu.leduc@consultdss.com 

À propos de dss⁺

dss⁺ est une société de conseil internationale spécialisée dans la gestion de la sécurité et des opérations avec l'objectif de sauver des vies et de construire un avenir durable. dss⁺ aide les entreprises à développer leurs compétences opérationnelles et personnelles, à contrôler leurs risques, à optimiser leurs opérations, à atteindre leurs objectifs de durabilité et à agir d'une manière responsable.

Pour plus d'informations, consultez le site www.consultdss.com

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 

twitter.com/consultdss 

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 

[instagram.com/consultdss](https://www.instagram.com/consultdss) 

www.consultdss.com 