

Modalités d'organisation et de fonctionnement pour se prémunir des risques de « l'imprévisible »

Bernard Jarry-Lacombe
Chargé de mission CFDT Cadres



Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?
3 et 4 novembre 2015

Contexte et enjeux

1. Une évolution technologique très rapide
2. Une forte pression économique et sociétale ;
mais une plus grande exigence éthique
3. La nécessité d'innover pour rester compétitif
4. Un phénomène général d'accélération du temps
5. L'enjeu environnemental et climatique : un
changement urgent s'impose

➔ RSE, nouveaux risques (ou négligences)

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

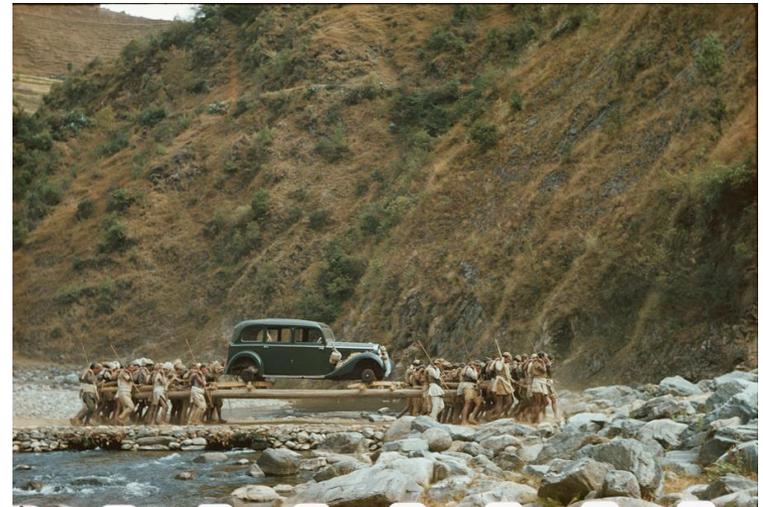
Qui est concerné ?

1. Les acteurs internes, les parties prenantes, la société
2. Les managers, les cadres, les méthodes de management
3. Les dirigeants et la gouvernance
4. Les organisations syndicales, les ONG, etc
5. Les 'réglementeurs' et les pouvoirs publics
6. Toutes les activités : conception, R&D, SI, exploitation, maintenance, gestion, vente ...
7. Tous les domaines d'activité : industrie, recherche, services publics, médecine, énergie, transports, etc

Se positionner face au risque

- Dans une démarche préventive et responsable
- Risques pour les salariés, clients, usagers, organisations
- Considérer tout risque identifié comme un risque à traiter
- Le management et l'organisation sont déterminants, responsabilité de vigilance

**LE MANAGEMENT,
C'EST D'ABORD
L'INTELLIGENCE
DES SITUATIONS
ET DES PERSONNES**



Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

Des organisations de plus en plus complexes

- Fonctionnement en projet (vs approche métier)
 - Organisation matricielle et multi-hiérarchie
 - Triptyque process / indicateurs / reporting
 - Beaucoup de choix techniques et de méthodes sont imposés par les « fonctionnels »
 - Evaluation individuelle plus que collective
 - Sous-traitance → externalisation des risques ?
- **Le risque « organisationnel » est prégnant**
Quid de la qualité de la prise de décision ?

Le management aujourd'hui

- Encore très hiérarchique et descendant, parfois du management par la pression et le stress, et des directions éloignées du terrain
- Les managers subissent beaucoup de contraintes
- Une obsession de la « performance » et de l'évaluation quantitative
- Omniprésence des outils de gestion et de contrôle
- Une peur des tensions, des conflits, de la confrontation
- Un certain isolement et du cloisonnement

➔ un exemple dans l'actualité récente : Volkswagen

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

Le management est une des clés /1

Mobiliser et responsabiliser les acteurs

- *associer les différents niveaux de management à la réflexion sur les objectifs et la qualité, sur les plans d'action, les choix techniques, les compétences*
→ *clarifier les missions et les rôles, parler vrai*

Donner la parole aux collaborateurs, équipes et représentants des salariés et écouter leurs questionnements, désaccords, incompréhensions, analyse des risques

- *dialogue professionnel, meilleure perception des signaux*
- *sinon les acteurs devront recourir à des dispositifs d'alerte*

Le management est une des clés /2

- Développer chez les dirigeants et managers une capacité d'écouter, de douter et de se remettre en cause
- Développer à tous les niveaux la vigilance, le retour d'expérience et l'évaluation pour fiabiliser les solutions retenues, en conception comme en exploitation
- Développer à tous les niveaux le jeu collectif et la coopération, et la confiance
- Entretenir les compétences et l'expérience (ressources immatérielles, qui ne s'épuisent pas)
- Porter attention aux relations avec les sous-traitants (et développer des filières)

Besoin de contre-pouvoirs

Dans l'élaboration de la stratégie : attention à la pression financière, aux effets du court-termisme, à la sous-évaluation des aléas et des coûts, aux calendriers irréalistes → consulter les managers et les IRP

Associer réellement les salariés via leurs représentants (rôle de contre-pouvoir, boucle de réaction, vision transversale) ; mais sortir des postures de part et d'autre, et rechercher les compromis qui permettent de progresser

Eviter la consanguinité chez les managers, les dirigeants et la gouvernance : la diversité des expériences, des points de vue et des compétences, ainsi que le débat, renforcent la capacité à prévenir certains risques

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

Conclusion

Des facteurs pour bien travailler et se prémunir des risques :

Plus de culture générale, économique, technique, du risque + une capacité à prendre du recul et à penser global

La formation et l'apprentissage permanent

La responsabilité et le professionnalisme

La possibilité d'exprimer son avis, voire de dire non

Un management de qualité + une ambition collective

La référence à des valeurs et à une déontologie métier

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

Merci pour votre attention

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?
3 et 4 novembre 2015