

## **VISITES MANAGERIALES HSE**

### *Les FOH (3/6)*



**Les modes de management et de coopération dans les équipes sont au cœur des facteurs organisationnels et humains. Face à la nature protéiforme et aux cinétiques aléatoires des risques professionnels, les managers doivent observer, mesurer et piloter leurs équipes de façon adaptée.**

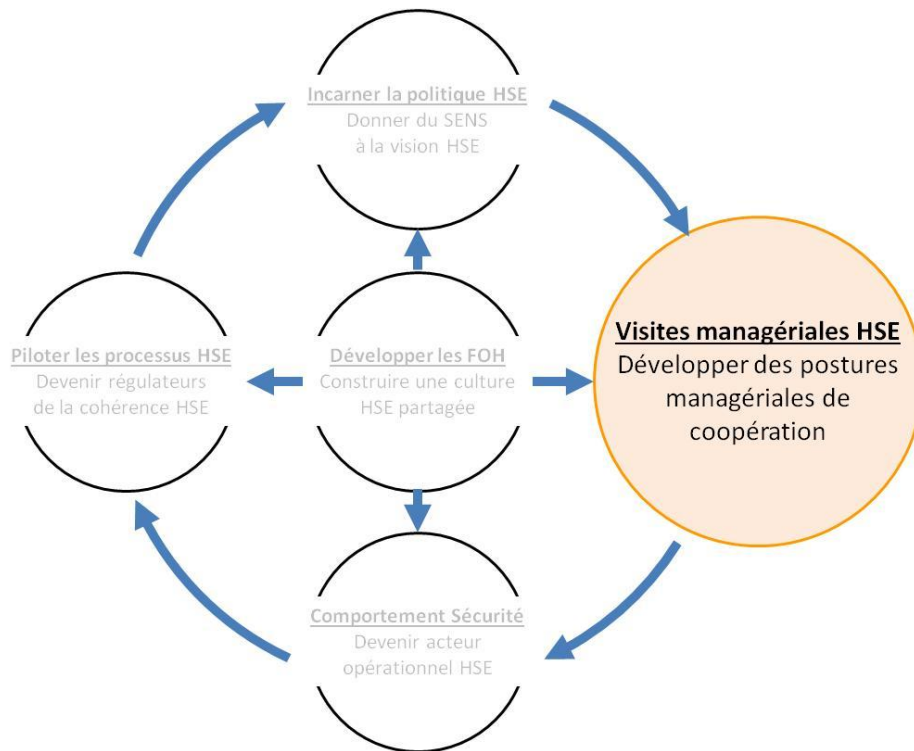
**Mettre l'homme au cœur de la maîtrise des risques, c'est développer des postures managériales de coopération.**

-----

**Les risques professionnels sont d'une extrême complexité**

Au sein de l'entreprise, l'alignement entre le leadership, la structure d'encadrement et les acteurs les plus opérationnels est une des clés de la performance.

Or, la maîtrise des risques industriels requiert une très grande flexibilité. Il s'agit en effet pour l'organisme de se donner les capacités de réagir de façon adaptée aux formes multiples des dangers auxquelles elle est exposée. Les perturbations venant de l'extérieur, les dysfonctionnements de l'organisation et toutes les conséquences systémiques que produit la complexité de notre monde sont autant de facteurs extrêmement difficiles à anticiper et à piloter.



### Choisir consciemment le management le mieux adapté pour faire face aux risques

Les organisations et ceux qui les font vivre ont constamment le pouvoir de choisir entre trois modes de management principaux :

1. face aux risques dont les cinétiques sont rapides et qui nécessitent des décisions immédiates (comme les plans d'urgence par exemple), le management doit être rapide et directif pour une efficacité immédiate dont l'intention est de préserver l'essentiel.
2. lorsque les dysfonctionnements ne relèvent pas de cinétiques rapides, les postures managériales peuvent alors viser à développer des dynamiques d'équipe où l'on cherche à privilégier la relation, la collaboration et l'adhésion.
3. lorsque les problématiques sont d'origines multiples, que les conséquences sont à plus ou moins long terme et que les implications sont ramifiées dans de multiples secteurs de l'organisation, le sens commun prend toute son importance. Plus qu'ailleurs, il est très nettement indiqué alors de faire appel à des modes de management reposant sur une vision partagée et s'appuyant sur des dynamiques d'intelligence collective.

L'alignement est donc une thématique à part entière. Il s'agit en effet de relier le plus directement possible les enjeux de l'entreprise à la réalité opérationnelle. Les managers en sont les acteurs essentiels. C'est bien sur eux que reposent le déploiement de la vision partagée, la mise en œuvre des évolutions culturelles de l'entreprise et les messages véhiculant l'exigence de comportement.

## **1 atelier passerelle pour observer et conduire la maîtrise des risques avec les FOH**

En termes de modèle d'incarnation de la vision et de modélisation des postures de coopération, les visites managériales de sécurité constituent très certainement un des exercices les plus concrets.

Très directement inspiré des modèles de la communication non violente, des accords toltèques et de plusieurs autres modèles d'analyse des relations humaines, l'atelier se propose de faire découvrir et de faire expérimenter un processus conduisant à adopter quatre postures managériales qui favorisent la coopération :

1. Observer les faits sans jugement ;
2. Prendre en compte les comportements avec authenticité ;
3. Partager ses représentations ;
4. Réguler en responsable pour protéger, autoriser et faire progresser.

Au cœur de cet apprentissage, il s'agit en définitive de prendre conscience que chacune de nos intentions ou croyances pilotent nos comportements. Ces derniers, dans tous les cas de figure, produisent des effets, sur nous-mêmes, sur notre entourage, voire sur la culture de l'organisation.