

Démarche stratégique de l'IMdR

Juin 2023

Cette note a été développée à la suite du travail de réflexion stratégique décidé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 17 novembre 2022. Le Conseil a débattu des constats proposés et des orientations envisagées, et propose à l'Assemblée Générale de valider la démarche stratégique, organisée autour des trois axes décrits dans le projet de résolution N°5 soumis au vote des membres de l'Institut.

Lors de la dernière réunion du Conseil, il a été décidé d'entreprendre une démarche de réflexion stratégique afin d'identifier les objectifs et moyens correspondants dont l'institut devrait se doter afin d'être en mesure de se développer pour mieux répondre aux besoins de ses membres. Voici une présentation de l'état actuel des réflexions et propositions envisageables, qui prend appui sur les travaux du « groupe de travail stratégie ».

Le constat est tout d'abord que l'institut est aujourd'hui encore financièrement vulnérable, malgré un début de redressement consécutif à la période COVID, alors que, paradoxalement, la problématique de l'approche des incertitudes et du management des risques, au sens large, est un thème de plus en plus essentiel au regard des défis que doivent relever ses membres (et plus généralement les opérateurs privés et publics du pays) pour contribuer avec succès aux nécessaires « réindustrialisation » et « décarbonation » de l'économie.

Ces deux transitions majeures, à la fois génératrices et utilisatrices de mutations technologiques majeures (IA et révolution numérique, électrification des besoins énergétiques, composants électroniques, automobile, chimie/pharmacie, ...) vont s'inscrire dans une période historique exceptionnelle de mutations sociétales et géopolitiques importantes : vieillissement de la population, problématiques du « sens du travail » chez les générations montantes et évolution des pratiques managériales, fin de l'ère du commerce mondial dérégulé, remontée des enjeux industriels et militaires de défense, problématique de la cybersécurité et de la protection des données sensibles, besoins accrus de résilience, ... Ceci implique la nécessité forte d'une action collective, capable de dépasser la somme des actions individuelles des opérateurs économiques, pour mieux anticiper les incertitudes et risques induits, et y faire face efficacement. Cette action collective résultera des politiques publiques définies par l'Etat, mais aussi, dans une large mesure, des initiatives des acteurs eux-mêmes, dans le cadre associatif notamment.

Ainsi, il est légitime de penser que l'IMdR a vocation à jouer à l'avenir un plus grand rôle au service de ses membres et du pays tout entier, à la mesure de tels défis. En effet, la réindustrialisation et les impératifs de transition écologique impliquent le renouveau de filières industrielles entières (nucléaire, énergies renouvelables, automobile, défense, pharmacie, agro-alimentaire, composants du bâtiment...) et donc la disponibilité de nombreux ingénieurs-managers bien formés et outillés, y compris sur les thématiques des incertitudes et des risques, capables de leadership attentif dans ce domaine sensible. Et elle implique aussi que le management des entreprises soit capable de prendre en compte de manière intégrée ces incertitudes et risques, c'est à dire non seulement en termes financiers et assurantiels, mais aussi de management à une échelle stratégique. Il en va en effet de la capacité de compétitivité des entreprises françaises sur leurs marchés national, européen et

mondial, et de leur faculté de résilience. Cela passe notamment par la capacité des entreprises (et établissements publics) à coordonner efficacement l'ensemble des contributions, du bas de l'organisation jusqu'au sommet, et des composants industriels jusqu'aux systèmes complexes et aux enjeux systémiques, à la connaissance et à la gestion technique, économique et stratégique des incertitudes et risques, c'est-à-dire de l'ensemble des apports des « métiers du risque », selon une approche intégrée.

L'IMdR, disposant à la fois d'un capital considérable de connaissances cohérentes sur l'ensemble intégré de la thématique des risques, et d'une audience naturelle à travers ses membres qui comptent parmi les acteurs majeurs de l'industrie, est aujourd'hui la seule structure associative majeure à l'échelle nationale capable d'organiser rapidement la contribution collective nécessaire pour relever ce défi.

L'analyse stratégique qui a été menée par le groupe de travail, avec l'appui de l'outil méthodologique proposé par Francis Claude (outil lui-même issu de recherches s'inscrivant dans le cadre d'un projet IMdR) a démontré que l'institut disposait effectivement de l'ensemble des ressorts et modes d'action (identification des besoins et création de nouvelles connaissances, diffusion, formation) dont il aura besoin pour accompagner ses membres dans leurs développements et évolutions au regard de l'optimisation de la prise en compte des incertitudes et risques auxquels ils sont et seront confrontés.

Toutefois, pour prétendre jouer ce rôle avec succès, cette même analyse montre que l'institut doit être capable, par la volonté et sous l'impulsion de ses membres, de se transformer profondément et de développer sa capacité d'initiative, et donc ses moyens d'animation collective des actions menées avec et pour les membres, sans remettre en cause son système de valeurs fondatrices.

Ce sera l'objet du projet stratégique que nous souhaitons proposer lors de la prochaine assemblée générale. Il sera proposé d'organiser ce projet autour des trois axes ci-après, complémentaires et porteurs de synergies au potentiel considérable, que le Bureau vous invite à enrichir de vos propres réflexions.

Axe 1 : stratégie de développement du membership (Commission des adhésions)

L'accroissement du nombre de membres, surtout au sein des collèges des entreprises et des organismes de recherche, permettra d'obtenir des avancées en termes de :

- notoriété et ouverture de l'institut, et de ses thématiques d'expertise
- diffusion du capital de connaissances constitué au sein de l'institut
- intégration approche risques au sein des filières industrielles
- accroissement de la capacité de contribution des chercheurs et experts industriels à la création et à la diffusion de connaissances et outils nouveaux
- de capacité d'accès de l'IMdR au statut d'utilité publique (à partir de 200 adhérents), ce statut offrant des avantages importants en matière de fiscalité des contributions versées par les membres, et par là même accélérateur de la croissance des ressources propres de l'institut

Axe 2 : stratégie de positionnement de l'institut comme facilitateur et animateur des métiers du risque pour la réindustrialisation et la transition énergétique et écologique (Comité de la refondation)

Il s'agira de conduire, en synergie avec les membres fondateurs notamment, une double action, d'une part de communication et de lobbying institutionnel visant à refonder et à légitimer la mission de l'institut autour de cet objectif central, et d'autre

part d'écoute et de hiérarchisation des besoins exprimés par les opérateurs économiques en termes de savoir-faire, de doctrines et d'outils opérationnels pour la prise en compte des incertitudes et des risques dans un cadre intégré (allant du risque produit au risque système et au risque stratégique ou systémique). Cette action pourrait conduire dans un second temps à faire évoluer les statuts voire le nom de l'institut, ou encore à suggérer la création d'une fondation dédiée à l'accroissement de l'effort de recherche collective sur le champ des connaissances clef de l'institut.

Axe 3 : stratégie de professionnalisation des processus de développement et de diffusion des connaissances acquises au sein de l'institut (Commission Produits, Comité scientifique et Comité Pédagogique)

Cette stratégie portera sur les quatre dimensions de l'action opérationnelle de l'institut : les GTR, les Projets, les Congrès et Manifestations, et la Formation, avec le double objectif de mieux répondre aux attentes et d'accroître les ressources propres de l'institut afin d'accompagner la poursuite de son développement.

- **GTR** : les GTR sont les organes privilégiés de conception et de gestation des connaissances scientifiques et techniques innovantes au sein du collectif des membres de l'institut. A ce titre il est important de ne pas inhiber leur capacité créatrice. Cependant, il est également important de veiller au professionnalisme de leurs processus de travail, qui consomment des ressources significatives à l'échelle collective. Cela implique notamment de vérifier la cohérence des actions envisagées avec les besoins exprimés par la communauté des membres, de s'assurer que les moyens disponibles sont compatibles avec les objectifs affichés (notion de « business plan) et que les livrables sont globalement en cohérence avec le portefeuille des connaissances de l'institut. Enfin, il est indispensable de définir un cadre juridique générique en matière de droits d'exploitation des produits générés par les GTR, afin de protéger au mieux les intérêts des auteurs à titre individuel, des membres et de l'institut lui-même. Ce cadre devra notamment prendre en compte la dimension de l'intérêt national, qui implique de pouvoir mettre des documents techniques à la disposition d'autres processus majeurs de construction de consensus, tels que celui de la normalisation.

- **Projets** : Le système des « Projets IMdR » a fait ses preuves. Toutefois, la poursuite de son développement suppose que la prise de risque économique supportée par l'institut, en tant que maître d'ouvrage, soit correctement rémunérée, et qu'un équilibre satisfaisant des intérêts respectifs soit garanti entre d'une part les porteurs (et investisseurs) des Projets et d'autre part la collectivité des membres de l'institut, dont l'existence même rend ces Projets possibles. Afin d'enclencher cette dynamique vertueuse, il est proposé d'inscrire les Projets à venir dans un cadre juridique rénové permettant l'accès au crédit d'impôt recherche (CIR) pour les membres investisseurs.

- **Congrès et manifestations** : le Congrès Lambda Mu restera le « vaisseau amiral » de la communication scientifique de l'institut, avec une rentabilité accrue par la mise en place d'un système de paiement d'avance obligatoire des droits d'accès (pratique usuelle des congrès professionnels), par une réduction des dépenses de sous-traitance, grâce notamment au potentiel de synergies avec les membres et au développement des savoir-faire du secrétariat de l'institut. Un accroissement de l'audience du congrès sera aussi recherché, soutenu par une communication dédiée, ce qui implique notamment la mise en œuvre régulière de manifestations thématiques, y compris à l'échelle régionale, afin de démultiplier l'attention portées

aux travaux et productions de l'institut (cf Axe n° 2). En prenant appui sur le réseau de ses membres, ces manifestations par nature libres d'accès ne doivent pas peser sur le budget du secrétariat (exemple de la manifestation organisée à Grenoble en marge de la prochaine assemblée générale).

- **Formations** : la diffusion des savoirs et outils passerait par le développement d'un réseau d'acteurs disposant des capacités d'action nécessaires, avec un régime « d'accréditation IMdR » des syllabus enseignés, et de rémunération de l'institut pour l'utilisation de son capital de connaissances collectives, sous des formes à déterminer (Commission des Syllabus).

Une fois un consensus établi autour des grandes lignes d'action décrites ci-dessus, se posera la question des moyens de leur mise en œuvre. En effet, l'institut n'est pas doté aujourd'hui des capacités d'action nécessaires pour enclencher la dynamique de développement proposée, jusqu'à ce qu'elle puisse s'auto-entretenir. Compte tenu de l'importance des enjeux, et de l'urgence à agir, une solution pourrait consister en un appui exceptionnel des membres fondateurs, qui pourraient être sollicités pour mettre temporairement à la disposition de l'institut quelques cadres seniors (le cas échéant à temps partiel), des compétences spécialisées (juridiques notamment), et un appui logistique (bureaux, salles de réunion, outils de communication, par exemple).

Plus largement, il sera aussi nécessaire de faire appel à l'ensemble des membres pour constituer les organes complémentaires (brièvement mentionnés dans le texte) dont l'institut aura besoin pour animer son projet stratégique de développement dans la durée.

A handwritten signature in black ink, reading 'J. Repussard'.

Jacques REPUSSARD
Président de l'IMdR