Dossier de presse

Le 15 septembre 2020

Comment rebondir après la crise ?

La crise sanitaire que nous venons de vivre a eu un impact important sur les entreprises et organisations, qui ont dû mettre en place de nouvelles méthodes de travail et de collaboration avec leurs équipes pour s'adapter à la situation. L'heure est aujourd'hui au bilan et à l'analyse des solutions mises en œuvre, pour capitaliser sur cette expérience. Dans le cadre du projet ÉLENCE, des dirigeants, managers, chercheurs et experts ont partagé leurs réflexions sur cette période inédite et imaginé les organisations de demain. L'objectif est de faire le point sur les défis relevés par les organisations et les transformer en opportunités pour rebondir après la crise et construire l'avenir.

ÉLENCE est un projet partenarial ayant pour vocation d'aider tout type d'organisations, quelle que soit sa taille, son secteur d'activité, ses pratiques et ses connaissances, et les acteurs qui accompagnent ces organisations pour transformer leur fonctionnement et ainsi relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

C'est donc tout naturellement que l'équipe projet ÉLENCE a souhaité partager l'expérience et les réflexions de dirigeants, managers, chercheurs et experts sur le contexte actuel, afin d'aider les organisations à rebondir.

Réconforter les collectifs

La pandémie de Covid-19 a induit une crise systémique, à la fois sanitaire, économique, sociale et politique. Les transformations profondes et brutales dans les vies de chacun ont appelé les organisations à revoir leurs modes de coopération et d'apprentissage. Elles ont été contraintes de s'adapter dans l'urgence, s'appuyant sur les outils numériques, lorsqu'ils étaient disponibles, pour informer, partager, transmettre, apprendre, coopérer, travailler, décider, ... pour en quelque sorte créer de nouveaux collectifs de travail dans des conditions exceptionnelles. Le contexte environnemental, économique et sociétal laisse présager d'autres crises à venir auxquelles les organisations vont devoir s'habituer, leur donnant aussi l'opportunité de faire émerger l'intelligence collective et d'innover pour développer leurs capacités à s'adapter.

Solène Wete, Directrice de l'EHPAD Les Cyclamens (DOMUSVI) à Challex (Ain), a été amenée à gérer son équipe qui était en première ligne, pendant la crise sanitaire. Si chacun était inquiet pour la santé des résidents, pour celle de leurs proches, mais également pour la leur, cette crise a contribué au renforcement de la cohésion du collectif et a mis en lumière le professionnalisme, les compétences et l'engagement de tous. Solène Wete souligne que « chaque jour passé, sans que le virus ne soit rentré dans l'établissement, était vécu comme une victoire à la fois personnelle et collective. Chacun d'entre nous a ressenti une grande fierté et un immense soulagement d'être parvenu à affronter cette crise sans qu'aucun résident n'eût été contaminé. » L'organisation de l'établissement a été repensée très

tôt, et a évolué au fur et à mesure des annonces du gouvernement, pour protéger la santé des résidents. Chaque collaborateur a participé spontanément à l'élaboration de ces changements d'organisation, avec une grande capacité d'adaptation et d'innovation, ce qui a permis leur mise en place en un temps record. Si le management a pu s'appuyer sur l'implication et la participation active du collectif, les collaborateurs ont, quant à eux, bénéficié du soutien des managers et de la direction, par l'écoute, les actions concrètes visant à faciliter les missions des collaborateurs, mais aussi pour redonner du sens aux missions de chacun pendant les moments de doutes et d'inquiétude. Pour Solène Wete, cette réussite est le fruit de la culture d'entreprise mise en place ces dernières années visant à faire de l'efficience organisationnelle un levier de qualité de vie au travail pour un meilleur accompagnement des résidents. « Cette démarche a conduit notre collectif à apprendre à créer le changement ensemble, de manière réactive, en s'appuyant sur la collaboration et la confiance. »

Catherine Brossat, Ingénieur Conseil au sein de la CARSAT, Prévention des Risques Professionnels, Groupe CI2T - Compétences Innovation Travail Transformation, Membre actif du COTEC ÉLENCE a également partagé son expérience en tant que manager. Elle évoque ainsi, sur la base de partage d'expérience individuels et collectifs avec son équipe, la diversité des expériences vécues par chacun, positives pour certains, plus complexes pour d'autres. Catherine Brossat insiste sur l'importance de ces temps d'échange, à conserver dans le temps, permettant d'« identifier les points positifs à préserver et les points de tension à traiter, et ainsi tirer des enseignements indispensables à la transformation de son organisation ». Si le rôle des managers est incontournable pour gérer ces temps d'échange et cette dynamique collective dans un climat de confiance, les dirigeants doivent également s'engager et accompagner les collectifs. C'est l'occasion de redonner un nouveau souffle à l'entreprise en transformant son organisation, de repenser les collectifs, leur animation et leur management. Pour Catherine Brossat, « cette crise est une opportunité, elle a permis de repositionner l'Humain au cœur du fonctionnement de la société et de l'entreprise. Il ne tient qu'à nous de tirer les enseignements pour améliorer le fonctionnement de nos entreprises. »

Arnaud Carré, maître de conférences Université Savoie Mont Blanc, psychologue spécialisé en neuropsychologie et approches comportementales et cognitives, souligne « l'incertitude et la détresse générées par le virus, le confinement ou encore l'appel à la distanciation entre les individus, pour une grande part de la population », mais aussi « la résilience et l'adaptation, favorisant l'innovation et la flexibilité », du fait de l'inédit des situations. Il insiste sur la nécessité, pour les individus comme les collectifs, de « prendre le temps de dresser un bilan et d'identifier au sein de nos fonctionnements et activités ce qui est des menaces et des opportunités à l'issue de crises de ce type », afin de se donner les moyens de « réparer ce qui a été fragilisé lorsque nécessaire ». Pour Arnaud Carré, « les managers ont un rôle clé dans cette démarche. Ils ont un rôle de recueil de la parole et devraient être amenés à rendre objectives les expériences et suggestions pour renforcer les accompagnements ». Pour les dirigeants, il est important de développer les échanges et générer du lien entre les personnes, tout en rassurant les équipes sur la protection sanitaire, limitant ainsi les états de stress et d'anxiété. Selon Arnaud Carré, « tous les éléments qui favorisent l'empathie, les esprits d'équipe et le soutien social sont à rechercher ».

Aline Berger, coordinatrice ÉLENCE, experte innovation organisationnelle et managériale et manager au sein de Thésame, évoque la « vague, pour ne pas dire le tsunami, pour chacun, pour les organisations et par rebond pour les collectifs, créés par la crise sanitaire », avec « le choc du

confinement, et ses conséquences pour l'entreprise, et le déconfinement, un deuxième choc plus diffus, confus ». Selon elle, « en quelques jours, les collectifs d'avant se sont déconstruits pour se réinventer et s'adapter aux besoins que la situation exigeait : de nouvelles formes de travail, une activité maintenue, partiellement ou non… Le changement s'est fait, avec une capacité d'adaptation incroyable de tous et en un temps extrêmement court. » Les organisations doivent prendre en compte ce changement : « le collectif d'avant n'est pas le collectif d'après ». Elles doivent également donner la possibilité à chacun d'exprimer son expérience singulière. Le rôle du manager et des dirigeants est alors d'« accompagner chacun dans sa spécificité » par l'écoute, et « redonner force et capacité au collectif » en donnant du sens aux actions, qui doivent se concentrer vers l'essentiel, en reclarifiant les rôles et l'organisation et en donnant le cap.

Le télétravail, opportunité pour l'entreprise ?

La crise sanitaire s'est accompagnée d'un recours massif au télétravail, avec une mise en œuvre pour certains dans l'urgence, sans préparation ni concertation sociale. Les retours d'expérience sont malgré tout positifs et les salariés, tout comme les DRH, envisagent le télétravail comme une pratique à pérenniser.

Catherine d'Aléo, Directrice du développement de la performance sociale au sein du Groupe APICIL, partenaire d'ÉLENCE, partage son expérience sur le télétravail. Au sein du Groupe APICIL, le télétravail a été mis en place dans le cadre d'un accord collectif en 2017. Pendant la période de confinement, le travail à distance a été étendu à une part significative des salariés. Catherine d'Aléo indique que « le télétravail a été plébiscité par les salariés. C'est ce que révèle le retour d'expérience d'APICIL mais également la plupart des enquêtes menées sur le sujet ». « Il faut toutefois rester vigilant sur la place du collectif, la préservation du lien social et la conciliation des temps de vie ». Selon elle, « un mode de management encourageant l'autonomie, la confiance et la coopération contribue à l'épanouissement des individus et à la performance collective d'une organisation ». Le télétravail est une opportunité pour repenser l'organisation du travail, les pratiques de management et l'aménagement des espaces de travail. Il permet aux organisations d'alimenter leur démarche de santé et qualité de vie et plus largement leur politique RSE. Catherine d'Aléo rappelle également qu' « il est nécessaire d'avoir des règles définies par une charte ou un cadre négocié. Le télétravail est un objet de dialogue social ». Elle indique qu'il est important de faire régulièrement des retours d'expérience, en interrogeant les salariés sur leur vécu et en les associant au travers d'espaces de discussion sur le travail, afin d'améliorer les pratiques ».

Tarik Chakor, maître de conférences en sciences de gestion IREGE - USMB, revient sur la pratique du télétravail et sa mise en place dans les organisations. Selon lui, le télétravail comporte de nombreux avantages pour les entreprises et les salariés et constitue un « formidable outil de flexibilité et d'adaptation, éléments décisifs dans un monde concurrentiel de plus en plus évolutif ». Il souligne également ses limites, avec notamment une charge de travail accrue, la diminution de la frontière entre les sphères professionnelle et privée, ou encore l'absence d'échanges, formels ou informels, avec ses collègues, nécessaires pour se sentir appartenir à un collectif de travail. Tarik Chakor précise également que « le télétravail doit être pensé, réfléchi et négocié, entre les différentes parties prenantes. Il doit être adapté aux caractéristiques spécifiques du travail et du télétravailleur, puis mis

en place progressivement, dans le cadre d'une charte ou d'un accord. Les critères d'évaluation, de suivi et de contrôle doivent également être négociés et partagés. »

Pérenniser l'agilité organisationnelle

La crise sanitaire a mis en exergue la nécessaire agilité organisationnelle des entreprises pour faire face à des situations complexes. Lorsque les entreprises ont su mettre en place un dialogue social, et instaurer ainsi un climat de confiance, cela améliore leur capacité d'adaptation collective et ainsi leur agilité organisationnelle.

Jérôme Bertin, Responsable Développement et Innovation chez Aract Auvergne-Rhône-Alpes, membre actif du COTEC ÉLENCE, souligne que les entreprises qui ont pu le mieux s'adapter à la crise sanitaire sont celles qui avaient une trésorerie saine, mais aussi qui avaient préalablement mis en place un management et un dialogue social de qualité. Cela leur a permis d'améliorer leur capacité d'adaptation collective, de dialogue et de contractualisation autour du travail, et ainsi d'adapter l'organisation du travail (télétravail, activité partiel, etc.) dans de bonnes conditions. Il précise que « la crise sanitaire est par essence une crise de sociabilité : quand l'autre est vécu comme un danger potentiel pour tous, seules les entreprises à haut degré de confiance et de dialogue, à forte maturité managériale et à pratiques RH soucieuses d'équilibre entre social et performance peuvent mettre en place et ajuster au jour le jour leurs organisations pour s'adapter et perdurer de façon sécure. » Il en a été de même lorsque les entreprises ont dû déterminer les activités à maintenir, à ajuster, à développer. Selon Jérôme Bertin : « L'entente s'est organisée, avec bienveillance et une réelle solidarité, tenant compte des besoins et contraintes des clients, des équipes et des individus. L'ensemble des acteurs s'est mobilisé à la fois par rationalité (l'enjeu était la survie économique) et par humanité (un autre sens vital était au cœur des options discutées dans chaque entreprise). » Là encore, ce sont les entreprises qui possédaient une forte pratique de dialogue avec toutes leurs parties prenantes, incluant une bonne relation avec leurs clients/fournisseurs, qui ont su donner du sens et mobiliser avec efficacité et innovation l'ensemble de leurs partenaires.

Pierre Bocquet, Senior Adviser Michelin Manufacturing Way et consultant indépendant, Directeur de l'Excellence Opérationnelle - Direction Opérationnelle du Manufacturing Michelin de 2011 à 2019, salue l'engagement des opérateurs dans les usines Michelin, qui ont permis au groupe de traverser cette crise grâce à leur professionnalisme. Il rappelle que les usines fonctionnent depuis bien avant 2020 sans encadrement et avec un minimum de supports pendant les 2/3 du temps d'ouverture, la nuit et le week end en particulier. Pierre Bocquet précise : « La Responsabilisation s'inscrit et dope à la fois notre démarche d'Excellence des opérations, qui elle-même repose sur la 'symétrie des attentions' et les valeurs du Groupe ». Le groupe Michelin, en effet, a pris conscience bien avant la pandémie que les modes de fonctionnement responsabilisants des équipes, les compétences et l'engagement de chacun, sont des atouts considérables pour s'adapter à toutes les situations, progresser en continu et répondre au besoin d'attractivité de son industrie. Cette démarche de responsabilisation s'est même accélérée pendant la crise, en laissant encore plus de place aux opérateurs dans la conduite des opérations et en renforçant l'utilisation des outils digitaux et collaboratifs. Les usines ont su d'adapter. Elles ont pu gérer les situations d'arrêt soudain, intégré rapidement des mesures de protection sanitaire drastiques qui ont permis de maintenir des activités

essentielles pour le fonctionnement du pays, et se sont mises au service de leur communauté environnante en produisant notamment des masques. La production a repris aujourd'hui, avec beaucoup d'efficacité et de réactivité.

Caroline Mattelin-Pierrard, Docteur en Sciences de gestion - ATER à l'IAE Savoie Mont Blanc, chercheur à l'IREGE, souligne que cette crise semble avoir été un déclencheur de transformations organisationnelles, numériques et managériales (notamment vers des entreprises libérées, plus agiles et responsabilisantes) mais aussi en termes d'organisation du travail (généralisation du télétravail). Si ces transformations ont été acceptées par les salariés dans le contexte particulier de la crise, Caroline Mattelin alerte les entreprises sur le besoin d'anticiper dès maintenant la résurgence de problématiques induites par ces changements organisationnels. Par ailleurs, durant cette période, certaines entreprises ont été amenées à repenser leurs orientations à court/moyen/long terme, replaçant alors la performance sociale et sociétale au centre de leurs préoccupations. Ainsi, par exemple, Décathlon a fait don de ses masques pour les respirateurs. En participant à l'effort collectif, l'entreprise a alors acquis une légitimité auprès de ses parties prenantes, notamment de ses clients, mais aussi de la société au sens large. Cette légitimité acquise en période de crise, en raison du service rendu à la communauté, pourrait se révéler être un atout en période de sortie de crise face à des entreprises qui n'ont pas su participer à l'effort collectif. La crise sanitaire serait ainsi en mesure d'institutionnaliser définitivement les stratégies RSE, voire de les prolonger en intégrant davantage les problématiques sociétales.

Poursuivre l'innovation dans la création de valeur

Pour faire face à cette crise, les organisations ont dû faire preuve d'innovation pour trouver des solutions afin de maintenir l'activité et préserver les emplois. Cette crise a également engendré de profondes remises en question, pour les collectifs comme pour les individus, sur les valeurs et sur le sens. Elle a ainsi amplifié une tendance existante : l'innovation ouverte, créatrice de valeur, ne se limitant pas à sa propre organisation mais intégrant l'ensemble de son écosystème, reposant sur un management responsable et durable.

Rachel Bocquet, professeur des universités à l'IAE Savoie Mont Blanc (USMB), chercheur en management de l'innovation à l'IREGE et co-responsable de l'axe Innovation et Développement des Organisations, témoigne sur l'importance de l'innovation et de la création de valeur dans le contexte actuel. Tout d'abord, l'innovation s'est imposée comme une nécessité en réponse à cette crise inédite. Il a fallu tout d'abord bricoler, trouver de nouvelles solutions et de nouvelles façons de faire pour limiter les pertes d'exploitation, préserver les emplois et poursuivre l'activité. Ensuite, cette crise a provoqué un questionnement plus profond sur nos valeurs fondamentales. Si la crise est vecteur d'angoisse et d'incertitudes, elle constitue aussi le terreau pour développer et mettre en œuvre de nouveaux modèles d'affaires, de nouveaux modèles d'organisation et de management plus ouverts, responsables et durables. Au fond, c'est la création de valeur qui est réinterrogée aujourd'hui. Les entreprises recherchent une cohérence entre les dimensions économique, sociétale et environnementale. Cette cohérence doit être portée au plus haut niveau, celui de la stratégie car elle conditionnée à des changements organisationnels profonds et des investissements parfois lourds pour une performance accrue et durable. En période de crise, les organisations ont également bien compris

que l'innovation n'est plus l'affaire de quelques spécialistes en interne. L'innovation devient ouverte et, à ce titre, les fournisseurs, clients, concurrents, laboratoires de recherche, etc. représentent des sources clés pour innover. Dans ce cadre, la « coopétition », qui se situe entre concurrence, incitant à faire mieux et différemment, et coopération, mutualisant les ressources, les coûts et les risques tend à se développer. Les organisations se concurrencent sur certains points tout en coopérant sur d'autres. Ces pratiques favorisent la création de valeur partagée et développe les capacités d'innovation des organisations. Elles sont soutenues par la proximité géographique qui contribue à faciliter l'émergence d'un socle commun, les échanges de connaissances, les opportunités de rencontre et la confiance.

Sylvain Zanni, consultant coach en transformation culturelle et managériale chez NEOVANCE, précise que si la coopération ne prend pas naissance naturellement en période de crise, qui favorise plutôt les tensions ou le retrait, elle reste cependant la « voie royale pour créer de la valeur et innover ». Selon lui, la coopération permet de mutualiser les moyens et les compétences entre les organisations, mais aussi de confronter différents points de vue, cultures, permettant de voir surgir une solution inattendue, une vision nouvelle pour faire face à un défi, traverser une crise en empruntant une voie différente que celle connue et qui répète le passé de façon automatique. Par ailleurs, les défis amenés par notre environnement complexe, volatile et incertain ne peuvent être résolus que par la voie d'une intelligence collective, au sein d'une entreprise et en intégrant son écosystème dans une visée de performance globale.

Continuer à investir dans l'intelligence collective

Lors de la crise sanitaire, l'intelligence collective a su montrer ses capacités. L'enjeu aujourd'hui est de mettre en place les conditions nécessaires pour pérenniser les démarches initiées durant cette période particulière.

Sandra Dubouloz, maître de conférences à l'Université Savoie Mont Blanc – Laboratoire IREGE, souligne qu'alors même que les organisations et les individus étaient mis à rude épreuve, la crise sanitaire a également représenté un terreau fertile pour des initiatives individuelles et collectives (fabrication de masques, applaudissements pour reconnaître l'utilité sociale des métiers invisibles) mais aussi des innovations de différents types : technologiques (adaptation des masques Décathlon Easybreath pour les utiliser en tant qu'appareils respiratoires) ; en termes de modèles d'affaires (livraisons de repas par les restaurants) ; sociales (mobilisation des tiers-lieux pour prototyper et fabriquer du matériel médical d'urgence), pédagogiques (cours à distance) ; et bien sûr managériales et organisationnelles (avec, en premier lieu, le télétravail comme solution à la poursuite de l'activité, malgré les réticences préalables d'une majorité d'organisations. Ces démarches ont été facilitées par l'engagement, l'autonomie, l'autogestion et l'intelligence créative et collective des citoyens et des collaborateurs, au sein d'organisations plus souples, agiles, parfois momentanément libérées du carcan bureaucratique. Sandra Dubouloz espère donc que cette crise sanitaire, qui porte en elle, « à l'état naissant », les caractères des changements, transformations, en un mot de l'évolution, éveillera les organisations sur l'intérêt de les pérenniser, voire de les amplifier et fortifier, sachant que les risques de retour au *statu quo ante*, voire de régression sont aussi forts que les chances de progression. Notre conception du leadership centré sur un individu unique doit alors évoluer au profit d'un leadership où l'intelligence collective pourrait prendre la place qui lui revient, où le pouvoir « avec »

primerait sur le pouvoir « sur » le collectif. Des recherches récentes montrent que ce leadership dit « partagé » favorise la performance de l'équipe, la performance financière, la satisfaction des clients, la qualité des systèmes d'information, la créativité et l'innovation, et le niveau de connaissances et de satisfaction des membres de l'équipe. Mais cette approche requiert également certaines conditions : un objectif commun, idéalement coconstruit et mutuellement compris et partagé ; le soutien social ; la confiance mutuelle ; et l'interdépendance et la cohérence des tâches, qui permet de développer un sentiment de co-responsabilité. Un premier pas pour « faire système à plusieurs » et non pas seulement pour « travailler avec ». N'oublions pas que le mode coopératif s'apprend, se perfectionne et s'entretient. Le collectif demande une « impulsion », comme le sentiment d'urgence ressenti durant la crise sanitaire, mais aussi de l'entrainement.

Sophie Chermat, responsable du département santé sécurité au travail chez Direccte Auvergne-Rhône-Alpes, membre actif du COTEC ÉLENCE, rappelle que la crise a mis en exergue la nécessité, pour les organisations, de détecter toutes les phases nécessitant des contacts physiques étroits entre les personnes. Une fois ces phases à risques identifiées, les mesures de prévention doivent être mises en œuvre, pouvant conduire à une réorganisation du travail (télétravail, décalage des horaires, réorganisation de la chaîne de production) et éviter les goulots d'étranglement (locaux sociaux, vestiaires, horaires décalés pour éviter les transports en commun aux heures de pointe). Ces réorganisations peuvent bouleverser le collectif de travail car certains salariés vont s'en trouver coupés (télétravail). Par ailleurs, les distanciations physiques ou le décalage des horaires pénalisent la communication ou nécessitent d'inventer de nouveaux modes de communication. Le management doit donc apprendre à encadrer une équipe en tout ou partie en télétravail, qui affronte des interrogations sur les suites de l'activité, de nouveaux process, une autonomie croissante parfois imposée, etc. Les espaces et temps de dialogue doivent aussi être organisés pour permettre aux salariés d'exprimer leurs interrogations et suggestions sur les mesures mises en œuvre.

Anne-Marielle POUPLIER, Directeur Général du Groupe Pôle Prévention, Présidente du Syndicat Union Professionnelle des Préventeurs Privés (U3P), souligne l'importance de repérer, d'analyser et d'intégrer les changements organisationnels et managériaux provoqués par la crise afin que les organisations puissent en pérenniser les impacts positifs pour l'entreprise. Sans cette démarche, le retour aux anciennes habitudes est probable. En effet, en période de crise, on travaille dans l'urgence, l'adrénaline est palpable et le collectif s'organise « façon ruche » dans une explosion d'idées, de méthodes et d'initiatives, favorisant le collectif, le décloisonnement et le leadership partagé. Après la crise, le soufflé peut retomber, on retrouve l'organisation initiale et tout reprend les mêmes couleurs du passé. Il est donc primordial, pour les organisations, de repérer les fonctionnements collectifs sur lesquels capitaliser, les clés qui ont permis aux différents services de se décloisonner et d'ouvrir leurs frontières aux autres, d'identifier les éléments déclencheurs qui ont permis aux managers de partager leur leadership avec d'autres membres de l'équipe. Ces points doivent être partagés avec les équipes comme facteurs de réussite. Il s'agira alors ensuite de modifier les process et de les intégrer comme étant la nouvelle voie à suivre. Cela passera forcément par des explications et un accompagnement des équipes. Par ailleurs, l'autonomie, dont les salariés ont pu bénéficier pendant la crise, leur a ouvert la voie vers la responsabilisation, la prise de recul, la hauteur de vue, l'envie de faire, d'expérimenter, l'envie d'oser. Elle a permis ainsi des prises d'initiative et la création d'innovations qui ont été favorables au développement de l'activité. Mais , pour que l'autonomie et la prise d'initiative s'ancrent

dans l'avenir, et continuent à porter leurs fruits dans l'entreprise, il est nécessaire de donner leur du sens, de la visibilité, et d'en valoriser les résultats. En bref, accorder de la légitimité et du sens à l'autonomie, et donner du rythme aux innovations.

Durant cette période, les organisations ont dû faire face à une situation inédite et s'adapter rapidement. Cela a ouvert la voie à de nouvelles méthodes de travail et de collaboration avec les équipes, parfois à une nouvelle approche de l'activité. Pour certaines organisations, cette expérience s'est révélée constructive et constitue aujourd'hui le socle d'une transformation plus profonde qu'elles souhaitent pérenniser.

Ces témoignages ont été recueillis avec le soutien de la Fondation de l'Université Savoie Mont Blanc.

Pour en savoir plus

Projet ÉLENCE

Placer l'Humain au cœur de la stratégie des entreprises est un enjeu managérial majeur dans notre société actuelle.

ÉLENCE a pour but d'accompagner tout type d'organisations (entreprises, associations, communautés de travail, accompagnants, organismes de formations, établissements d'enseignement supérieurs, etc.), avec un double objectif : améliorer la santé et la qualité de vie au travail, tout en améliorant la performance globale, partant du postulat que les deux sont interdépendantes.

Les partenaires co-fondateurs sont la DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes (Direction Régionale des Entreprises de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi), la Région Auvergne-Rhône-Alpes, la Carsat Rhône-Alpes (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail) acteur régional de l'Assurance Maladie - Risques professionnels, le Groupe APICIL, l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail), l'AGERA (Alliance des Grandes Ecoles Rhône-Alpes Auvergne) et Thésame (centre de ressources régional pour le développement économique par l'innovation).

Plus d'informations : www.elence.fr

La Direccte Auvergne-Rhône-Alpes est l'interlocuteur économique et social de l'État pour les entreprises et les acteurs institutionnels du territoire.
La mission essentielle de la DIRECCTE est d'accompagner le développement des entreprises, de l'emploi et des compétences tout en veillant aux conditions de travail et au respect de la réglementation du travail. Elle assure également la loyauté des marchés et la sécurité des consommateurs.

La Région Auvergne-Rhône-Alpes est la collectivité territoriale responsable, sur son territoire, de la définition des orientations en matière de développement économique. Elle élabore un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation qui définit les orientations en matière d'aides aux entreprises, de soutien à l'internationalisation et d'aides à l'investissement immobilier et à l'innovation des entreprises, ainsi que les orientations relatives à l'attractivité du territoire régional. Les orientations de ce

schéma visent à favoriser un développement économique innovant, durable et équilibré du territoire de la région ainsi que le maintien des activités économiques exercées en son sein.

Le Groupe APICIL, 4ème Groupe français de Protection Sociale propose une gamme complète de solutions en santé-prévoyance, épargne et services financiers ainsi qu'en retraite pour les particuliers et professionnels. Paritaire et mutualiste, le Groupe soutient des causes d'intérêt général et contribue ainsi à l'avancée de grands chantiers sociétaux (handicap, aide aux aidants, prévention santé, retour à l'emploi, etc.).
Convaincu que la performance d'une organisation dépend à la fois de l'atteinte de ses objectifs économiques mais également de sa performance sociale, le Groupe APICIL accompagne les entreprises dans leur démarche de prévention en matière de santé au travail.
Depuis une dizaine d'années, le Groupe travaille sur les sujets de développement de la performance sociale des entreprises en s'inspirant des bonnes pratiques.
Cet engagement s'est notamment traduit par :

- Des actions de recherche : publication en 2010 d'un livre blanc « La santé au travail, une approche économique du bien-être (ROI et RSE) ; la création en 2016 de la Chaire APICIL « Santé et Performance au Travail », en partenariat avec emlyon business school,
- Le développement de programmes de santé au travail à destination des entreprises et de leurs salariés.

***THESAME*,** association loi 1901, est un centre de compétences régional spécialisé en Mécatronique-Robotique, Management de l'Innovation et Excellence Organisationnelle, travaillant pour les entreprises (start up, PME, ETI et grands groupes), les Pôles de Compétitivité, les Clusters et Collectivités Territoriales.
La mission de Thésame est d'accompagner les transformations des entreprises par l'innovation en assurant des services en ingénierie-recherche, formation-accompagnement et événementiel-diffusion.
THESAME apporte à ÉLENCE ses compétences en ingénierie, conduite et gestion de projet multi-partenarial et son expertise dans l'amélioration des performances des organisations en plaçant l'homme au cœur. THESAME coordonne ÉLENCE.

La Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat) Rhône-Alpes exerce ses missions auprès des salariés, retraités et entreprises de la région. Organisme de Sécurité Sociale, elle met en œuvre les politiques institutionnelles dans les domaines de la retraite, de l'action sociale, de l'accompagnement social et de la prévention des risques professionnels, sous la double tutelle de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (Cnav) et de la Caisse nationale d'assurance maladie (Cnam).
Un acteur-clé de la santé au travail
La Carsat accompagne les entreprises pour évaluer leurs risques professionnels et s'engager dans une démarche de prévention, afin de préserver la santé et assurer la sécurité de leurs salariés. La Carsat Rhône-Alpes agit prioritairement auprès d'entreprises et de secteurs professionnels ciblés pour leur forte sinistralité, notamment le BTP, l'aide à la personne à domicile et en établissement, la logistique, le transport routier de marchandises et le secteur du bois. La prévention des risques chimiques et des troubles musculosquelettiques sont également prioritaires.
Avec son programme Prévention & performance, la Carsat Rhône-Alpes apporte des réponses adaptées aux nouveaux défis des entreprises. Elle initie des actions d'accompagnement auprès des secteurs d'activité, de l'enseignement supérieur et dans le cadre du projet Élence.

L'ARACT Auvergne Rhône-Alpes est une association paritaire appartenant au réseau ANACT spécialisée dans l'amélioration des conditions de travail et la valorisation de l'innovation sociale.
Elle apporte dans le projet sa compétence d'accompagnement des entreprises et d'animation d'acteurs en matière de démarches articulant Qualité de Vie au Travail et de Performance(s) au travail. Par ailleurs, par sa compétence d'assembler, l'Aract accompagne les pouvoirs publics dans la conception et la mise en œuvre de politiques innovantes en matière de Qualité de Vie au Travail.

L'AGERA est un réseau de 40 Grandes Ecoles en région Auvergne Rhône-Alpes : 20 Ecoles d'ingénieurs, 6 Ecoles de management, 2 Instituts d'Etudes Politiques, 6 Ecoles d'architecture, d'art et de design et 6 Ecoles à enseignement spécialisé.
Représentant 33000 étudiants soit 12% de la population étudiante de la région
Les missions de l'AGERA sont les suivantes :
- Représentation de ses membres auprès des instances régionales et nationales,
- Animation de groupes de travail thématiques permettant le partage des meilleures pratiques et la mutualisation de moyens ; ces groupes de travail organisent des manifestations de type Rencontres des Etudiants Internationaux, Journée Portes Ouvertes, Journée Pays,
- Participation à des chantiers régionaux de type ÉLENCE (Santé et Performance globale) associant des personnels des écoles (mission de pilotage d'un chantier).
- Think Tanks, prospective : organisation de colloques sur le thème de l'innovation, de l'appétence pour l'industrie, de l'innovation pédagogique, Chantier Santé et Qualité de Vie au Travail,
- Promotion et développement des Ecoles du réseau : le site web, les Echos de l'AGERA, les communiqués de presse, les réseaux sociaux.

Contact presse
Charlotte Roudovski : +33 (0)6 42 10 28 52 – charlotte@inkomveritas.com