



**DES POLITIQUES
PUBLIQUES COHÉRENTES
ET INNOVANTES
AU SERVICE DES
ENTREPRISES :**

**DES REPÈRES POUR LES ACTEURS
IMPLIQUÉS DANS LES POLITIQUES**



ÉDITO

”

Dans un contexte de changement social et économique rapide, les entreprises sont confrontées à des enjeux majeurs de pérennité, de fidélisation et d'employabilité de leurs salariés, et en même temps de modernisation de leur outil de production, notamment par le numérique et la robotisation. Ces évolutions dans un cadre d'exigence de compétitivité, requièrent une approche nouvelle, plus coopérative et collective, pour parvenir à une performance économique globale, en intégrant les questions de santé, sécurité et d'amélioration des conditions de travail à chaque décision de l'entreprise et en mettant les femmes et les hommes au cœur des processus.

Le projet « Élence » est une initiative régionale innovante qui, depuis 2015, rassemble les acteurs de la prévention et du développement économique autour des questions de la performance des organisations, avec pour ambition de mettre l'humain au cœur de la stratégie des entreprises.

Des acteurs d'Auvergne-Rhône-Alpes, issus de l'enseignement, de l'entreprise, de la prévention, travaillent ainsi conjointement pour accompagner les

entreprises dans la construction de nouveaux espaces de travail et de coopération. Elence mobilise douze chantiers opérationnels, accompagne une cinquantaine d'entreprises et une soixantaine de consultants, grandes écoles, acteurs de la formation continue, réseaux (AEH, Institut Condorcet, ...), chercheurs etc.

Porté par l'AGERA, APICIL, l'Aract, la CARSAT, la DIRECCTE, l'ECAM, La Région Auvergne-Rhône-Alpes et Thésame, le projet atteint la fin d'une étape avec la capitalisation des différents outils et enseignements issus des travaux menés depuis trois ans.

C'est aujourd'hui l'ensemble de ces livrables que nous mettons à disposition de tous et nous espérons qu'ils seront utiles au développement d'une autre façon de manager dans les entreprises.

Jean-François BENEVISE

Directe Auvergne-Rhône-Alpes

SOMMAIRE

1 PENSER PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES

DEUX PRINCIPES CLÉS POUR L'ORIENTATION STRATÉGIQUE DES POLITIQUES PUBLIQUES

UNE ACTION A PLUSIEURS NIVEAUX POUR LES PORTEURS DE POLITIQUES PUBLIQUES

2 VISER L'EXCELLENCE PARTENARIALE DES PROCESSUS DE PILOTAGE

DÉVELOPPER DES ACTIONS EN S'APPUYANT TOUJOURS SUR LE TRIO ACCOMPAGNANTS, CORPS INTERMÉDIAIRES, INSTITUTIONNELS

ENTREtenir DES RELATIONS « PERFORMANTES ET PACIFIÉES » DANS LE RESPECT DE CHAQUE STRUCTURE / ACTEUR.

FAVORISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, LA COOPÉRATION ET LE DÉCLOISONNEMENT À TOUS NIVEAUX

FOCUS : LA COOPÉRATION COMME FACTEUR CLÉ DE PERFORMANCE GLOBALE

PRENDRE EN COMPTE LE TRAVAIL RÉEL

PENSER LES COLLECTIFS

TRAVAILLER EN ÉQUIPE PERFORMANTE



I. PENSER PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES

DEUX PRINCIPES CLÉS POUR L'ORIENTATION STRATÉGIQUE DES POLITIQUES PUBLIQUES

Dans une logique d'intérêt général, les politiques publiques développées dans le champ de l'économie se doivent de prendre en compte non seulement l'objectif de performance économique des entreprises mais aussi celui de leur performance sociale (santé et qualité de vie des salariés). Une approche globale et intégrée lors de la construction et de la mise en œuvre des orientations stratégiques est dès lors primordiale.

ELLES PEUVENT POUR SE FAIRE S'APPUYER SUR DEUX PRINCIPES CLÉS

Prendre en compte de façon décloisonnée les différents enjeux de l'entreprise elle-même : la performance économique, les questions d'emploi, la santé des salariés

Identifier et associer l'ensemble des acteurs qui soutiennent l'entreprise (branches, organismes de formation, accompagnants etc.). Cette approche décloisonnée et intégrée nécessite de penser la coordination des acteurs dans le respect des rôles et moyens de chacun.

UNE ACTION A PLUSIEURS NIVEAUX POUR LES PORTEURS DE POLITIQUES PUBLIQUES

1. COMPRENDRE LES BESOINS RÉELS DE L'ENTREPRISE EN SE METTANT AU SERVICE DE CETTE CIBLE ET NON EN SEULS GESTIONNAIRES DE DISPOSITIFS

En effet, derrière les questions de santé, se cachent souvent des problématiques d'organisation, de management, de fonctionnement des collectifs qui conditionnent la performance. Identifier et intégrer ces problématiques dès l'étape de construction des dispositifs permet de concevoir et de mettre en œuvre des programmes d'appui plus larges, capables de répondre aux besoins des organisations et de mobiliser les entreprises autour des véritables enjeux qui sont les leurs.

2. RAISONNER SUR DE NOUVEAUX PÉRIMÈTRES STRATÉGIQUES EN PENSANT L'ENTREPRISE DANS SON ÉCOSYSTÈME

L'entreprise est un objet économique. Contraintes des marchés, liens avec ses donneurs d'ordre et ses fournisseurs sont autant de contraintes susceptibles d'impacter positivement ou non son fonctionnement et la santé de ses collaborateurs. Aussi est-il important d'intégrer ces données dans les programmes d'accompagnement.

De même, c'est par la collaboration avec les acteurs de sa chaîne de valeur et les acteurs de son territoire que des solutions adaptées ou des ressources supplémentaires peuvent être trouvées, lors, par exemple, d'actions collectives.

3. DÉVELOPPER DES PROGRAMMES TRANSVERSAUX EN INTÉGRANT UN LARGE SPECTRE D'ENJEUX

Pour intégrer dans la réflexion l'ensemble des enjeux majeurs (économie, santé, emploi, sociétal), il est nécessaire de développer des programmes dans des logiques projet. Cette logique d'ensembliser, d'animation d'actions plus ou moins collectives permet de partager les problématiques de formation (en santé, management, organisation) d'emploi (pour gérer l'usure, le maintien dans l'emploi, les recrutements ou les mobilités), et d'imaginer les ressources mobilisables possibles. Souvent le simple échange entre ces acteurs au sein d'un comité de pilotage suffit.

4. ARTICULER LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT EN FAVORISANT LES LIENS ENTRE-EUX MAIS AUSSI ENTRE LES ACTEURS DES POLITIQUES PUBLIQUES

C'est sans doute la part la plus complexe car les acteurs, y compris les acteurs publics, agissent souvent à partir de dispositifs isolés les uns des autres. Articuler l'ensemble des programmes au sein d'une même organisation (par exemple, construire des critères communs d'attribution d'aide, ou rechercher les complémentarités entre les dispositifs) est un premier pas. Etablir des liens entre les différentes institutions porteuses de compétences et de programmes distincts en est un autre. De même, associer d'autres ressources portées par d'autres acteurs pour réaliser une démarche globale dans les entreprises est souvent utile. Les institutionnels sont des acteurs forts du système pour mettre en synergie les compétences du territoire. Cela peut s'organiser au niveau local (zone, bassin, département) avec des coordinations régulières, s'appuyant sur les besoins des entreprises.

TÉMOIGNAGE

PÔLE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE LOGISTIQUE RHÔNE-ALPES

« Au regard des évolutions socio-économiques des métiers de la logistique, le sujet principal qui doit être au cœur de toutes nos réflexions, de tous nos projets, c'est l'enjeu de l'humain dans nos entrepôts.

Aujourd'hui il faut reconnaître que les solutions ne sont pas uniquement à l'intérieur de l'entreprise. En ayant l'audace de partager entre confrères, parfois même entre concurrents, la filière se donne les moyens d'agir avec des ajustements construits par et pour les collaborateurs et les managers et le soutien engagé des directions. Ainsi ce n'est pas une approche métier qui est privilégié, mais bien une logique d'écosystème. Il est important d'apprendre à décroiser les approches actuelles de porter un autre regard sur la performance, afin d'être plus efficace collectivement sur des sujet qui concernent la pérennité de nos métiers et de nos activités.

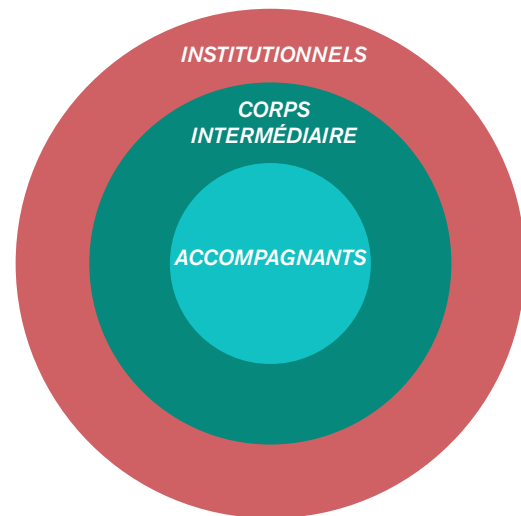
L'objectif commun de repositionner l'humain au cœur des réflexions est fixé. Pour cela porter un regard transverse sur la chaîne logistique est incontournable quitte à casser certains dogmes, et à monter par l'expérimentation qu'il est possible d'agir collectivement sur des problématiques au bénéfice de la performance globale.»

*T.Daudre-Vignier
Président*

II. VISER L'EXCELLENCE PARTENARIALE DES PROCESSUS DE PILOTAGE

DÉVELOPPER DES ACTIONS EN S'APPUYANT TOUJOURS SUR LE TRIO ACCOMPAGNANTS, CORPS INTERMÉDIAIRES, INSTITUTIONNELS

Parce que les entreprises ont des besoins multiples, il est nécessaire de pouvoir associer l'ensemble des acteurs capables de s'organiser et de répondre à ces besoins tout au long de l'action. L'attribution d'appui-conseil seul ne suffit pas. Organiser le lien avec des branches, des acteurs relais (services de santé, OPCA/OPCO, etc.) ; inscrire l'action dans des dispositifs plus larges pouvant être mobilisés à tout moment (PRST, COEF, etc.) en lien avec la puissance publique permet de suivre les transformations dans les entreprises, de les consolider et de les pérenniser. L'important est de toujours penser l'action dans un possible parcours évolutif au service des PME.



INSTITUTIONNELS

*Région, DIRECCTE, CARSAT, ARACT,
Services de Santé au travail*

CORPS INTERMÉDIAIRES

*Branches, secteurs, territoires, OPCA-
OPCO, consulaires, Pôle Emploi...*

ACCOMPAGNANTS

*Consultants, chargés d'affaires,
développeurs éco...*

TÉMOIGNAGE

ACTION CENTR'ALP (PAYS VOIRONNAIS)

« Dans la continuité de l'Etude Bien-être au travail et Performance économique, la DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes a soutenu une expérimentation menée avec l'association Centr'alp (association regroupant plus de 200 entreprises et des organismes de formation initiale et continue). Cette expérimentation de 9 mois sur 2017/2018 a permis, avec l'appui d'acteurs institutionnels locaux, d'accompagner un collectif de dirigeants sur le thème de la performance globale (journées collectives, mentorings individuels de projet, réseau d'échanges).

D'ores et déjà on peut mettre en valeurs quelques enseignements sur l'intérêt de cette approche collective autour de la question de la performance globale :

- Un apprentissage sur les notions de santé/QVT/performance économique et l'interaction forte entre ces questions, en particulier grâce à l'échange entre dirigeants au sein du collectif, puis entre le dirigeant et ses équipes en entreprise...avec un développement important de la maturité de l'ensemble de la ligne managériale des entreprises.

- Une mise en action de chaque entreprise sur son projet et le partage de retours d'expériences facilitant la compréhension et le déploiement des « facteurs clés de succès d'une performance globale » (équipes plus autonomes, la construction du sens,...)

- Le développement d'affaires et de synergies pour le territoire, grâce aux échanges entres entreprises, dans un cadre de confiance. »

Pascal Brocard

*Délégué à l'information stratégique et à la sécurité économiques
Direction régionale des entreprises, de la consommation de la concurrence
du travail et de l'emploi (DIRECCTE) Auvergne Rhône-Alpes*

ENTREtenir DES RELATIONS « PERFORMANTES ET PACIFIÉES » DANS LE RESPECT DE CHAQUE STRUCTURE / ACTEUR

La gouvernance, le reporting, le suivi, l'évaluation doivent être adaptés en fonction des actions. Veiller à l'organisation et à l'animation d'instances pertinentes où l'échange d'informations et les synergies peuvent se construire dans le respect des compétences de chacun est un gage de réussite. Cela peut-être un comité de pilotage au niveau du territoire, des groupes de coordination ou une simple communication. Il n'est pas important d'être au centre de l'animation d'un tel système. En revanche il est nécessaire de le suggérer et de se poser en garant de ce fonctionnement. Cela permet de respecter les rôles de chacun et de mettre les acteurs en capacité d'agir au bénéfice des entreprises.

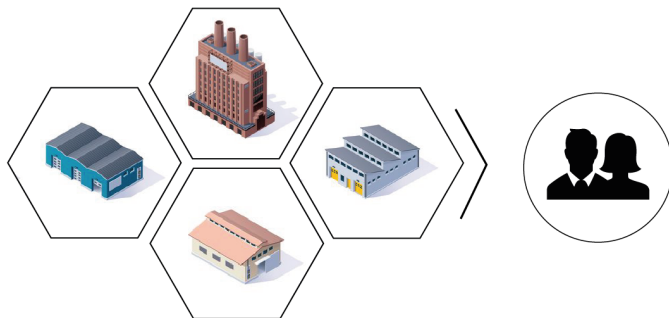
FAVORISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, LA COOPÉRATION ET LE DÉCLOISONNEMENT À TOUS NIVEAUX

Pour cela, il est utile d'intégrer dans les projets des objectifs d'apprentissage, des acteurs en parallèle, des objectifs d'actions. Il convient d'organiser des retours sur expérience autour des besoins des entreprises (qu'apprend-t-on des appuis conseil ? Quelles évolutions dans les organisations ?), de l'efficacité des réponses apportées (la coordination a-t-elle permis de mieux aider les entreprises ? Que faut-il faire de plus ? Avec quelle économie de moyens ?). Cela permet de démontrer à chaque acteur que la démarche partenariale porte ses fruits. Mais ce travail n'est ni spontané ni aisé (il consomme du temps). Il est important de poser en amont ces actions autour d'un cahier des charges intégrant cette logique globale.

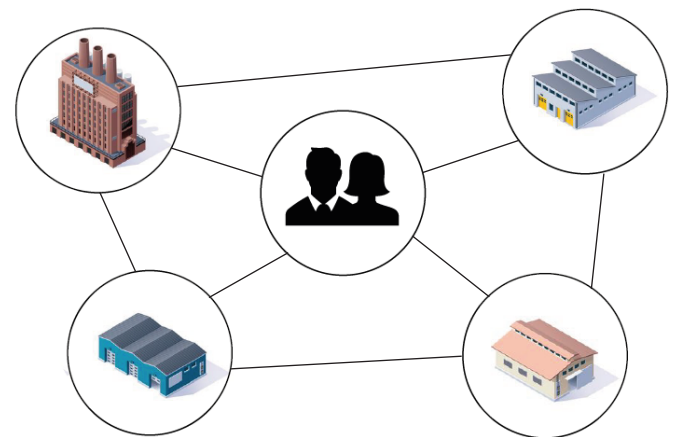
« RENFORCER LE SENS COMMUN DE LA FILIÈRE À SATISFAIRE LE CONSOMMATEUR »

Dans le cadre d'une action collective impliquant l'ensemble des acteurs de la filière des produits frais, il a été constaté le fort impact inter-maillons des questions, tant de santé que de performance. Ces questions Santé et Performance étant elles-mêmes imbriquées (la hauteur des palettes, les délais contraints, les conditionnements,...).

Filière produits frais cloisonnée



Filière produits frais décloisonnée



De ce fait, une approche de la prévention orientée sur un unique maillon de la chaîne (transporteurs, logisticiens, commerçants,...) n'aurait pas permis, comme cela a été le cas, d'améliorer durablement la performance ou la santé des salariés...donc la satisfaction des consommateurs.

“

Aujourd'hui il faut reconnaître que les solutions ne sont pas uniquement à l'intérieur de l'entreprise. En ayant l'audace de partager entre confrères, parfois même entre concurrents, la filière se donne les moyens d'agir avec des ajustements construits par et pour les collaborateurs et les managers et le soutien engagé des directions. Ainsi ce n'est pas une approche métier qui est privilégié, mais bien une logique d'écosystème. Il est important d'apprendre à décroquer les approches actuelles de porter un autre regard sur la performance, afin d'être plus efficace collectivement sur des sujets qui concernent la pérennité de nos métiers et de nos activités

*T.Daudre-Vignier
Président du pôle d'intelligence collective logistique
Rhône Alpes.*

”



FOCUS : LA COOPÉRATION COMME FACTEUR CLÉ DE PERFOR- MANCE GLOBALE DES PME

Aider une entreprise ne revient pas à soutenir une direction ou un service prévention ou un pilote de projet seul.

Il convient de favoriser des démarches collaboratives pour mieux prendre en compte les différents enjeux, analyser les difficultés liées à l'activité et débattre des solutions à mettre en place. Chaque acteur détient une partie des solutions selon sa fonction (opérateurs, organisateurs, managers, direction, actionnaires, clients, fournisseurs...).

PRENDRE EN COMPTE LE TRAVAIL RÉEL

Travailler, réaliser une tâche, suppose une mise en tension au quotidien des salariés, les amenant parfois à gérer les aléas ou à arbitrer entre des enjeux potentiellement contradictoires (faire vite mon travail, faire bien mon travail).

Comprendre ces phénomènes permet d'organiser des échanges autour de ces tensions de façon à trouver les bons compromis pour aller vers un travail de qualité qui satisfasse l'ensemble des acteurs et prenne en compte performance et santé. Dans cet exercice de dialogue, le management est un acteur central. Aussi est-il utile de déployer des actions qui puissent l'outiller pour mieux prendre en compte l'activité de travail et ses aléas.

PENSER LES COLLECTIFS

Qu'est ce que travailler en collectif ? Qu'est ce qu'un système d'acteurs ? Comment mieux faire pour améliorer les résultats ?

La PME navigue dans un environnement complexe. La connaissance et la capacité de décision ne dépendent plus seulement de quelques personnes au sein de l'entreprise. La coopération devient une compétence nécessaire et l'agilité devient un levier stratégique de la performance.

C'est cette coopération qui permet une réflexion sur la qualité du travail en fonction de la performance attendue et des bonnes conditions de sa réalisation. Cette coopération instaure des dialogues à chaque niveau nécessaire : dans les ateliers (entre collaborateurs et managers), dans les projets (entre services), dans les instances (CHSCT, CE, CSE), ou la gouvernance (Comité de Direction). Outiller les acteurs pour garantir une fluidité d'échanges entre ces niveaux est un gage de réussite.

Soutenir la coopération dans les entreprises permet d'assurer et de choisir des réponses efficaces. Aussi les actions ou programmes d'accompagnement doivent-ils favoriser la participation de l'ensemble des parties-prenantes au sein de groupes de travail (collaborateurs, clients, fournisseurs), d'organes de coordination (comité de pilotage) ou de gouvernance associant les instances représentatives du personnel (IRP).

A noter que cet enjeu de participation doit également se retrouver dans le cahier des charges fourni aux consultants / experts sollicités – et suivi tout au long de l'action.

TRAVAILLER EN EQUIPE PERFORMANTE

Caractéristiques d'un fonctionnement d'équipe performante (de l'équipe de direction... aux équipes terrain... en passant par les équipes supports et transverses...)

- **CO-CONSTRUIRE LE SENS :**

Déclinaison participative des axes stratégiques, mission, vision en lien avec l'écosystème, objectifs, qualité attendue, finalités et cas d'objectifs paradoxaux, négociation des moyens, ...

- **AMÉLIORER LE TRAVAIL EN CONTINU :**

Partage et résolution collective des problèmes et des irritants, cadre sécurisant pour la prise d'initiative permettant de proposer, d'innover, d'emmener, de faire évoluer les standards.

- **PILOTER DE LA PERFORMANCE GLOBALE :**

Définition de la valeur créée par/pour toutes les parties prenantes internes et externes, indicateurs proactifs basés sur le travail réel pour l'engagement d'actions assurant l'atteinte des résultats globaux de l'entreprise, co-responsabilité.

- **METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION AGILE :**

Clarification et complémentarité des rôles, acceptation de la variabilité, développement des marges de manœuvre, ajustement au regard du contexte, possibilité de déroger ponctuellement aux standards...

- **MANAGER L'ÉQUIPE :**

Équité, exemplarité, accompagnement de chacun, animation du collectif, capacité à donner du sens, soutien, accompagnement, facilitation, arbitrage, engagement, reconnaissance, délégation, entraide ...

- **DÉCIDER AVEC LES ACTEURS IMPLIQUÉS**

Décisions prises au plus près du besoin avec les personnes impactées, support de la hiérarchie, transparence, suivi, possibilités d'ajustements.

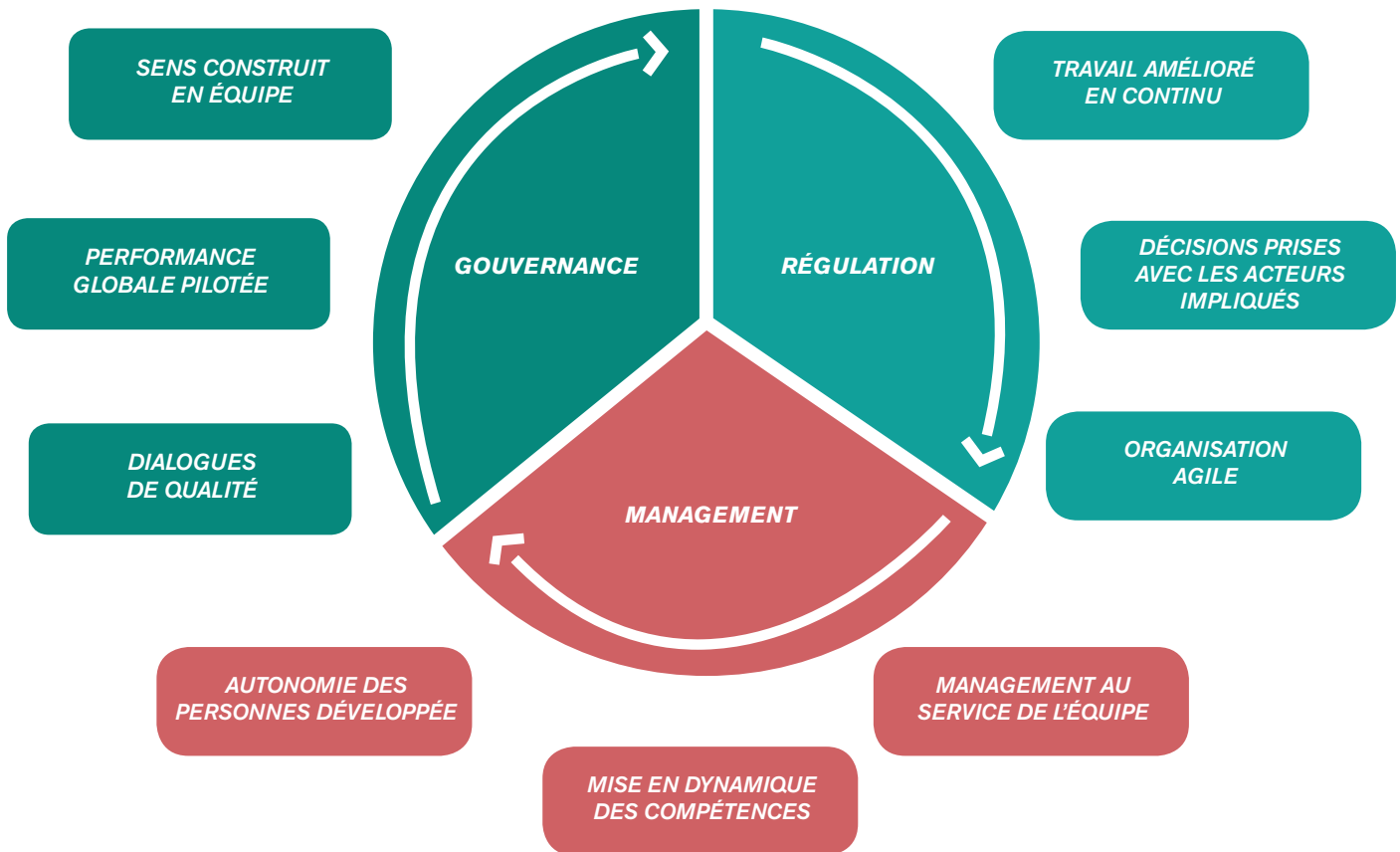
- **INSTAURER DES DIALOGUES DE QUALITÉ**

Accueil des controverses, reconnaissance des tensions et des difficultés, recherche collective de moyens de les dépasser, écoute et reconnaissance de l'altérité, ajustements mutuels, prise en compte des logiques professionnelles et des contraintes des autres.

- **DÉVELOPPER L'AUTONOMIE DES PERSONNES**

Prise en compte des aspirations individuelles, mobilité, développement des connaissances et des compétences, parcours professionnels, développement de la confiance, estime de soi, ...

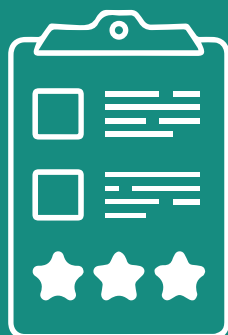
SCHÉMA DES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS



EN SAVOIR PLUS

Retrouver l'ensemble des travaux et du corpus documentaire ÉLENCE à télécharger sur le site www.elence.fr

Études, guides, veille documentaire, synthèses, fiches outils et pratiques



Pour enrichir, nourrir des réflexions et faciliter des actions de performance globale.



élence

L'humain au cœur de la performance
globale de l'entreprise

Produit par Cohésion International - Réalisé par Bihua

MERCI À

DIRECCTE AUVERGNE RHÔNE-ALPES
RÉGION AUVERGNE RHÔNE-ALPES
CARSAT RHÔNE-ALPES ■ GROUPE APICIL
ARACT AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
ECAM LYON ■ THÉSAME ■ AGERA



DANS LA MÊME COLLECTION

FORMER POUR TRANSFORMER

FORMER LES MANAGERS DE DEMAIN

GAGNER EN PERFORMANCE GLOBALE
ET MOBILISER L'ENGAGEMENT DES EQUIPES

CONTRIBUER À LA PERFORMANCE
GLOBALE DES ENTREPRISES

**TOUS NOS
PARTENAIRES**

