

Cercle de l'Innovation Managériale en Entreprise

Étaient présents : Olivier Balcet – DRH adjoint Enedis ; Stéphanie Gaymay - DRH Vinci Facilities Sud-Est ; Isabelle Jorge – Responsable formation et vie coopérative, Union Régionale des SCOP, Groupe EOS ; Catherine Linard – Nestlé Skin Health ; Pascal Renaux – Délégué Régional adjoint Saint Gobain Développement ; Jean-Michel Schneider – Directeur RH (DRH-TS et Direction des cadres dirigeants), Enedis ; Alain Vareil - Partenaire Cime

Absents excusés : Dan Abergel –DRH France, Groupe Seb ; Christian Defelix, Grenoble IAE ; Valérie Dab – DRH Saint Gobain Développement ; Hervé Faye –RH Crédit Agricole Centre Est ; Pascale Gustin Favier, Développement RH Hermès Textile ; Sophie Normand – Naval Group ; Nicolas Veyrier – Directeur Régional Vinci ; Fabien Ferrari – Directeur Régional Vinci Facilities ; Thierry Picq, EM Lyon ; Jean Vanoye, Institut Condorcet Rhône-Alpes ; Fondation INPG ; Stéphanie Chevillon – DRH Ubisoft ; Renaud Desforges - DRH Air Liquide ; Michel Delanoue, CNES ; Fabienne Siebenborn, Pôle Emploi ; Renaud Desforges, Air Liquide ; Frédérique Meyer Lassalle, CNES ; Beatrice Théry – Responsable Devt RH et Relations sociales, Crédit Agricole Centre Est ; Laurence Dufresne – DRH adjointe, Direction Régionale Enedis

Pour Cime : Anne Bastien - Martine Le Boulaire excusée

La synthèse ci-après se lit en complément du document joint en annexe, support de présentation de Catherine d'Aléo, Directrice du développement de la performance sociale du Groupe APICIL.

L'entreprise et le contexte

(Slide 2)

Le groupe APICIL (2100 personnes en France ; berceau lyonnais et début de développement à l'international) est un groupe de protection sociale, dont les 4 activités principales sont la Santé, la Prévoyance, l'Épargne et les services financiers, la Retraite complémentaire.

C'est un groupe paritaire et mutualiste, à but non lucratif, qui investit de façon significative dans l'action sociale, sous la forme de mécénat autour des sujets de la santé au travail, de la dépendance, du handicap, du vieillissement.... Il joue également un rôle d'incubateur social en accompagnant des start-up (avec appels à projets sur le thème de la vulnérabilité).

Dans ces activités, le groupe est particulièrement attentif à tous ce qui relève de la prévention santé. Il est présent sur tous les fondamentaux (habitude et hygiène de vie, -alimentation, activité physique, addiction, etc. ; la santé physique, - dépistage risques cardio-vasculaire, diabète, etc.) mais, et c'est sans doute ce qui le distingue de ces concurrents, sur les questions de la santé au travail.

La fonction de développement de la performance sociale a été créée il y a 3 ans, avec la double intention de concilier la performance économique et sociale au sein de l'entreprise, et d'en faire un axe stratégique (un atout business auprès des clients et prospects : approche innovante de la prévention santé pour imaginer de nouvelles prestations et répondre aux enjeux sociétaux auxquels sont confrontés les entreprises. La santé au travail est abordée, avec une approche globale recouvrant les trois dimensions de la santé (physique, psychique et sociale) avec des enjeux individuels (la personne) et collectifs (l'organisation, l'employeur). Le sujet est instruit et éprouvé grâce aux expérimentations.

Cette stratégie est une réponse aux challenges auxquels est confronté le secteur de la protection sociale (*slide 4*) : des enjeux sociétaux et économiques (vieillesse de la population, recul de l'âge de la retraite, augmentation de l'espérance de vie avec un enjeu important : l'espérance de vie « en bonne santé ») et des enjeux réglementaires (standardisation des prestations, limite des prises en charge) qui obligent à penser à de nouveaux services pour se démarquer. Les enjeux technologiques (e-santé) donnent lieu à d'autres projets par ailleurs.

L'historique et les principes retenus par le groupe

A l'origine (*Slide 3*), un voyage d'étude au Québec en 2008 permet au groupe de découvrir et de s'approprier une mesure de santé perçue. En 2010, le groupe, en partenariat avec le cabinet Mozart Consulting, réfléchit à un indice du bien-être au travail (IBET), indice qui constitue une mesure du désengagement et qui s'appuie notamment sur l'analyse de données sociales (turn-over, arrêts maladie...). Cet indice fait l'objet d'une publication chaque année.

En 2014, l'expérimentation conduite avec une entreprise cliente permet de construire le programme « APICIL Ambition Santé », véritable accompagnement d'une entreprise à la fois sur son diagnostic Santé et sur son plan d'action. Ce programme s'appuie à la fois sur l'indice de santé perçue et sur l'IBET.

En 2016, le groupe crée une Chaire au sein de l'EM LYON, avec le démarrage en 2017 d'un programme de recherche visant à démontrer les liens de causalité entre santé et performance au travail. Une vingtaine d'entreprises de toutes tailles et tous secteurs, rassemblant 8000 salariés, sont impliquées dans ce projet de recherche.

Dans toutes cette démarche, les principes du groupe (*slide 5*) intègrent une approche globale de la santé, la prise en compte de toutes les parties prenantes (les employeurs, les individus, ...), l'expérimentation. Ces expérimentations sont conduites au sein du Groupe lui-même :

- Soit auprès de ses propres salariés (c'est le cas par exemple des expérimentations décrites ci-après, qui ont la double vocation d'apporter de la performance sociale en interne à APICIL et d'inspirer ensuite des prestations auprès des clients et prospects une fois les pratiques éprouvées et validées),
- Soit en partenariat avec des entreprises clientes (ce qui a donné lieu par exemple au programme « APICIL Ambition Santé »), ou partenaires (les entreprises du programme de recherche dans le cadre de la Chaire hébergée à l'EM Lyon).

Le programme de recherche conduit dans le cadre de la Chaire APICIL à l'EM Lyon (*slide 9*)

Démarré en 2017, il vise à démontrer l'impact du capital santé d'une organisation sur sa performance. L'étude a également vocation à évaluer la pertinence des actions mises en œuvre par les entreprises. Il s'agit donc d'une étude longitudinale sur 3 ans, qui de plus s'appuie sur une comparaison de type benchmark et sur des échelles de mesure référencées.

Dans chaque entreprise, le protocole prévoit une mesure semestrielle du capital santé par direction ou site (groupes de plus de 20 personnes pour préserver l'anonymat), via un questionnaire adressé aux salariés. Les résultats sont mis en regard des indicateurs de performance économique habituels.

Au niveau individuel, le protocole met à disposition de chaque salarié son propre profil santé, contribuant ainsi à une prise de conscience de chacun, lui laissant ensuite la liberté et la responsabilité de mettre en œuvre (ou pas) des actions préconisées.

A un niveau plus collectif, les résultats consolidés permettent à l'entreprise de proposer des actions ciblées en fonction des résultats du diagnostic, donc a priori en ligne avec sinon les attentes, du moins les besoins des salariés (donc avec une acceptabilité optimisée). La pertinence de ces actions est évaluée 6 mois plus tard lors de l'enquête suivante.

Même si l'étude est encore en cours, des premiers résultats semblent mettre en avant l'influence forte de certains facteurs, en particulier, sur le capital santé :

- La qualité de la récupération après le travail (facteur individuel)
- La justice organisationnelle/sentiment d'être traité équitablement (facteur organisationnel)
- La coopération et soutien social (facteur organisationnel)

Le programme « travailler en pleine conscience » expérimenté par des salariés APICIL (slides 11 et 12)

Ce programme est justement une forme de réponse au facteur « qualité de récupération après le travail » évoqué ci-avant.

L'expérimentation a été conduite sur 2 groupes de 30 personnes volontaires (un groupe de managers, un groupe de collaborateurs). Les 2 groupes ont été accompagnés pendant 8 semaines par un instructeur habilité, à raison d'une fois par semaine (séance de 2 heures), et avec les préconisations et audios pour pratiquer seul au quotidien. Cette expérimentation a fait l'objet d'un volet recherche (échelle de mesure quantitative + entretiens semi-directifs avant et après le programme + groupe contrôle).

L'évaluation par les participants est extrêmement positive. Les premiers résultats mesurés à l'aide de différentes échelles de mesure référencées mettent en évidence des effets positifs sur la capacité à prendre soin de soi-même, sur le plaisir au travail, sur la qualité de récupération après le travail et sur la capacité à mieux équilibrer vie professionnelle et personnelle. Le protocole a également eu des effets sur la régulation du stress. L'expérimentation de ce dispositif est reconduite au 2^{ème} semestre pour répondre à la demande des salariés, éprouver une nouvelle fois le protocole et obtenir des résultats consolidés.

Le dispositif « PEPIT » expérimenté et déployé sur tous les managers APICIL (slides 14 à 16)

Le dispositif PEPIT (Partager Ensemble Pour Innover dans le Travail) est une réponse au besoin de discussion sur le travail, besoin largement reconnu aujourd'hui du fait des écarts entre travail prescrit – travail réel – travail perçu, en lien avec l'importance pour l'individu de sa perception du travail bien fait et la reconnaissance du travail invisible. Si ce besoin est admis depuis longtemps (loi Auroux de 1982, rapport Lachmann-Larose-Pénicaud de 2010), les entreprises sont souvent restées au niveau de l'intention ou de l'injonction. La question clé est de savoir s'y prendre. C'est ce sur quoi a travaillé APICIL en innovant dans la mise en place d'un programme de développement des compétences managériales pour l'animation des espaces de discussion.

Le programme a impliqué tous les managers (il est important que toute la ligne managériale ait les mêmes repères et pratiques) : 1 journée de formation action, ½ journée de co-animation pour apprendre en situation, puis l'incitation du groupe à le mettre en pratique, du temps pour le faire, un niveau de délégation qui donne un pouvoir d'agir suffisant au niveau des managers...

Dans la formation proposée, outre un éclairage sur les enjeux de ces espaces de discussion, sur les facteurs principaux des RPS (exigence, sens, autonomie, qualité des relations), sur les sujets éligibles aux ateliers PEPIT (sujets collectifs dans le pouvoir d'action ou d'influence de l'équipe : l'atelier ne doit

pas être un espace pour recueillir les plaintes et réclamations mais doit être le lieu d'un acte managérial visant santé et efficacité collective).

Aujourd'hui, les ateliers PEPIT sont à la main des managers et font partie des pratiques managériales du Groupe.

Les questions et débats

▪ L'ensemble de ces dispositifs a-t-il un impact sur les espaces de travail ?

APICIL a mis à disposition des salariés un espace spécifique pour les séances de « pleine conscience ». Par ailleurs, l'animation des espaces de discussion se fait dans les salles de réunion existantes.

▪ Quels sont les enjeux stratégiques de la DG ?

Les enjeux sont à la fois tournés vers l'interne (la performance sociale pour la performance économique du Groupe) et vers l'externe (clients, prospects, autres parties prenantes) puisque les différentes expérimentations / dispositifs ont des impacts directs sur le business (prestation d'accompagnement des entreprises sur leur politique de santé au travail) ou indirects (enjeu d'image/d'attractivité, positionnement du Groupe, acteur clé en matière de santé au travail : cf. rapport Lecocq sur la santé au travail du début d'année 2019 ; Guillaume SOENEN, professeur associé de management à EM Lyon et directeur de la Chaire APICIL « santé et performance au travail », appelé à témoigner prochainement au Sénat).

▪ La position des partenaires sociaux ?

Les partenaires sociaux ont une attitude plutôt positive de l'ensemble des dispositifs / expérimentations.

▪ En quoi les dispositifs expérimentés répondent-ils aux facteurs principaux de bien-être au travail ?

Les ateliers « pleine conscience » sont une réponse aux enjeux de santé mentale (capacité d'attention, charge mentale, faculté de récupération après le travail). Quant aux ateliers PEPIT, ils répondent aux enjeux du travail et de ses conditions de réalisation avec des effets sur la coopération, l'entraide, la reconnaissance notamment. Concernant la justice organisationnelle, les leviers sont à chercher du côté des compétences managériales, des politiques diversité, même si les espaces de discussion peuvent contribuer au sentiment d'équité.

▪ Sur les nouvelles générations, comment éviter le risque de perception d'ingérence par l'entreprise sur des questions de santé individuelle ?

Ce risque est limité si l'entreprise effectue au préalable un diagnostic : car celui-ci apporte de la crédibilité à l'entreprise pour agir. Par exemple concernant le dispositif conduit dans le cadre de la Chaire de l'EM LYON, l'acceptabilité et les effets positifs du programme sont optimisés pour les entreprises qui mettent en parallèle des mesures semestrielles la « bonne action au bon moment ».

Le témoignage de Vinci Facilities (Stéphanie Gaymay)

En 2015, Vinci Facilities met en place un baromètre de la QVT, élaboré avec un sociologue (cabinet Olystic), avec le double challenge de proposer un dispositif facilement accessible pour les entreprises (coût, facilité, temps nécessaire) et aux meilleurs standards scientifiques. Ce baromètre prévoit notamment un questionnaire sur l'impact des données temporelles (ce qui est vrai dans le présent, ce qui est rémanent du passé, ce qui relève de la projection dans le futur). L'accueil de ce baromètre étant favorable, il est ensuite proposé semestriellement avec une version « light » une fois sur 2, et la possibilité pour chaque BU de choisir pour partie des thèmes de questions à enjeu pour elle.

Afin d'aller plus loin dans le soutien aux managers, Vinci Facilities demande à Olystic de construire un modèle prédictif, qui à partir des données sur une dizaine d'années, traitées par des algorithmes sur

une plateforme dédiée, est capable d'alerter le chef d'entreprise sur les risques guettant son entreprise en fonction des résultats du baromètre.

Outre sa dimension prédictive (en cours), la plateforme permet d'administrer les baromètres, de mettre à disposition des informations / ressources pédagogiques pour les managers, de soutenir l'action : les plans d'action sont hébergés, mais surtout, la plateforme peut suggérer des actions à mettre en œuvre sur la base de ressources inspirées de la littérature et des expériences / pratiques RH entrées dans le système (travail en cours dans lequel est impliquée Stéphanie Gaymay). Le système de la plateforme permet également de proposer une forme de benchmark.

Outre l'usage de la plateforme par les managers de Vinci Facilities, ce dispositif pourrait à terme être proposé comme une prestation complémentaire au catalogue de Vinci Facilities, à destination de ses clients et prospects.

Les prochains événements de Cime management :

- Prochaine réunion Cime Management avec la participation de Alberic Tellier, **professeur de stratégie et management de l'innovation** à l'IAE de Caen. Il développera l'approche que lui inspirent **les études de cas réalisées dans différentes industries créatives** dont l'industrie musicale et qui ont fait l'objet d'un récent ouvrage, *Gestion de l'innovation, douze études de cas* (édition EMS). La réunion est programmée le 26 juin sur un format spécifique à préciser (vraisemblablement 10h00 à 14h00, avec un plateau repas)
- Learning Expedition en juin prochain (Naval Group, à confirmer car en cours d'organisation)