



Entreprises et Santé

Avenir de la relation au travail



LYON 2026

06 > 08 OCT

Innovations managériales au quotidien : des pratiques qui font la différence



6 octobre 2026 16h00 -17h00 Salle A



Entreprises et Santé

Avenir de la relation au travail



Avenir de la relation au travail Santé Globale au Travail inter-secteurs

Mise en lumière de programmes préfigurants / exemplaires

‘Dialogue des terrains et des savoirs’

Cercle E&S, nos lignes de fond :

**Santé Globale
et Travail**

**Evolution de la
relation au travail**

Innovation

**Intérêt
général**

Performance

www.cercle-es.com

Notre plan

pour cette table ronde « Innovations managériales de terrain
.. Dynamique d'appui à l'intégration des innovations »

- *introduction*



Sandra Croix



Virginie de Vial



1. Exemple 1 : industrie agroalimentaire



Alex Lecotonnec
SNCF



2. Exemple 2 : équipements ferroviaires

3. Échanges et débats avec vous tous !

INNOVATIONS MANAGÉRIALES DE TERRAIN ?

QUELQUES REFLEXIONS



Anne Marie DE VAIVRE

- Entreprises « référentes européennes »
- Questions pour se repérer

Innovation managériale de terrain, *la référence 'Banque' (Suède, depuis 1970)*

Handelsbanken

- **Origine** : modèle décentralisé instauré par Jan Wallander à partir de 1970, dans un contexte de crise. Il est quasi total vers 1990.
- **Innovation** : « l'agence est la banque ». Le directeur d'agence décide des crédits, des prix, du recrutement et des salaires.
Il n'y a pas d'objectifs de vente ni de quotas de produits
- **Garde-fous** : les gros prêts remontent à la région, les très gros au niveau central. Mais aucun prêt ne se fait sans l'accord du directeur d'agence local.
- **Durée** : plus de 50 ans, à travers 5 changements de direction générale.
- **Échelle** : environ 10 800 salariés, un total de bilan d'environ 330 Md€ (T1 2025).
- **Cohérence** : un intéressement égal pour tous si la banque fait mieux que la moyenne de ses concurrents

Innovation managériale de terrain, *la référence 'FRANCE' (Fonderie, depuis 1957 'entreprise libérée')*



FAVI (Fonderie et Ateliers du Vimeu), Hallencourt (Somme)

- **Activité** : fonderie de cuivre et alliages, leader européen des fourchettes de boîtes de vitesses automobiles. Créée en 1957.
- **Innovation** : à partir de Jean-François Zobrist, directeur général de 1983 à 2009, l'usine est organisée en mini-usines de 10 à 40 personnes, chacune dédiée à un client (Bpifrance).
- **Terrain** : les ouvriers décident collectivement de leurs horaires selon les commandes et participent aux réunions clients. Le responsable de chaque mini-usine est un ancien ouvrier choisi par ses pairs.
- **Pas de services support** :
pas de service dédié ni de hiérarchie intermédiaire
- **Solidarité** :
7 % du cash flow sont répartis chaque année à égalité entre tous, de l'ingénieur à l'ouvrier.
- **Résultat** : en 2013, 406 salariés et un leadership européen sur son marché, dans un secteur frappé par les délocalisations
Actuellement : environ 300 salariés

Innovation managériale de terrain, *la référence, soins NL*



- Origine : créée en 2006 par Jos de Blok avec 4 infirmières.
- Innovation : des équipes autogérées de 10 à 12 infirmières, sans hiérarchie intermédiaire. Elles décident elles-mêmes de leur organisation.
- Structure légère : environ 50 personnes de support pour 10 500 infirmières, dont 20 « coachs d'équipe » (exposé de l'arrêté Légifrance d'avril 2023).
- Résultat : l'étude KPMG (2015), commandée par le ministère néerlandais de la Santé, mesure environ 50 % d'heures de soins en moins par patient, .. avec une qualité et une satisfaction supérieures.
- Échelle : plus de 15 000 salariés en 900 équipes, 432 M€ de chiffre d'affaires (2022)
- Fragilité : perte de 7 M€ en 2022, due à l'absentéisme et à la hausse des coûts.

Innovation managériale de terrain ?

.. Pas une simple 'charte' .. Pas une nouveauté imposée ...

Trois questions-tests simples

1. 'Qui décide' a-t-il changé ?
ou est-ce seulement ce qui est affiché ?
2. Est-ce appliqué au quotidien ?
ou est-ce seulement annoncé ?
3. Est-ce encore là des années plus tard,
... et est-ce adopté par les équipes ?



Comment intégrer au quotidien l'esprit 'prévention et innovation' *...Comment lever les freins .. Intégration durable ?*

- Quotidien des opérateurs ..
- Quotidien des managers de proximité ?
- Quotidien des interfaces HSE / Santé ↔ Opérationnels

MOBILISATION EXEMPLAIRE EN INDUSTRIE AGRO ALIMENTAIRE



Sandra Croix



Virginie de Vial





Sandra Croix



Virginie de Vial



Réunion avec les responsables et la direction

Pour retirer les préjugés des exosquelettes





Sandra Croix



Virginie de Vial



Essai du plum en ateliers

Essai du Japet.W+ et du Moon à la logistique

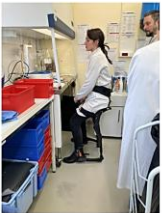
Essai au poste



Réunion avec les responsables

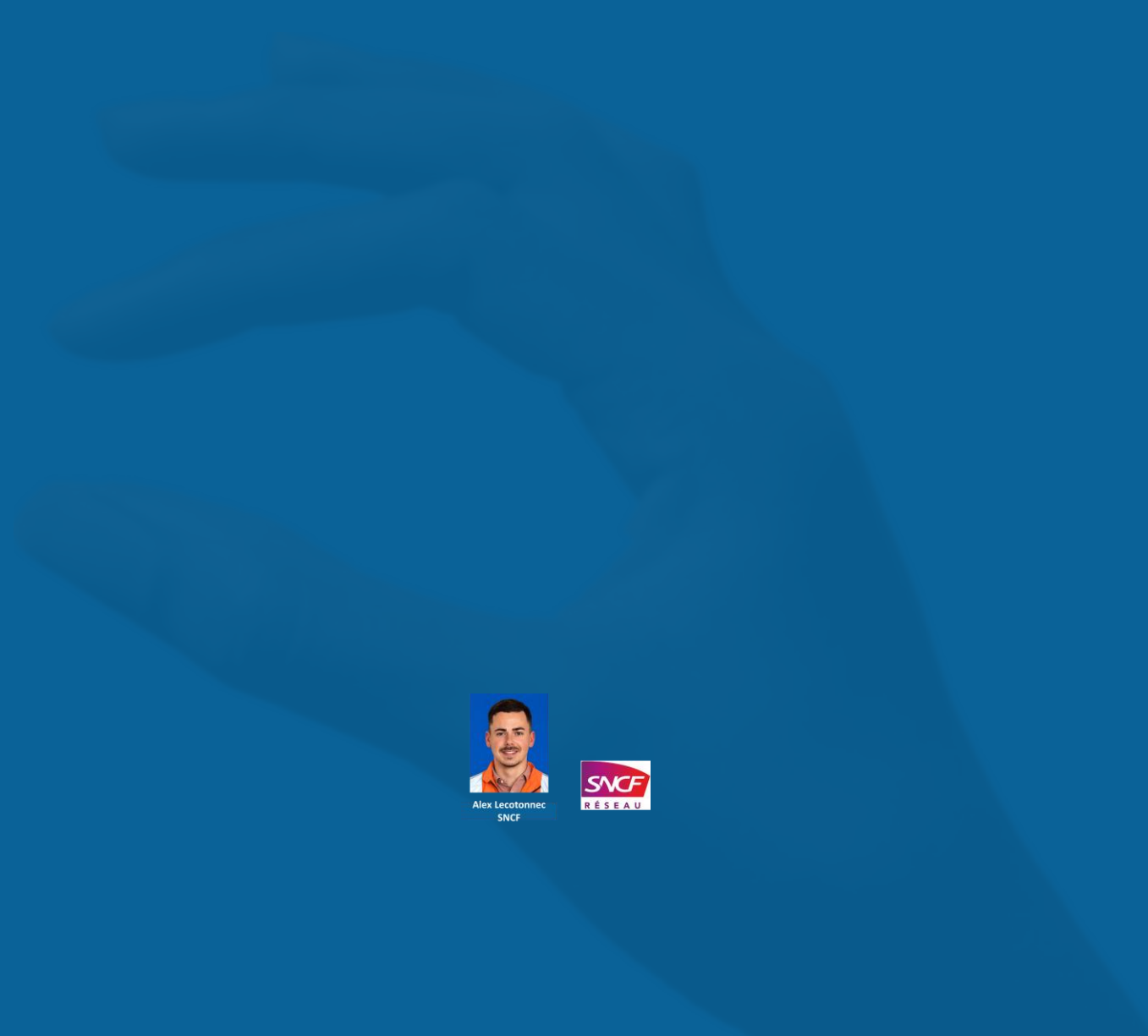


Essai d'un assis debout au laboratoire



Exosquelettes mis en place sur le site laiterie H Triballat





Alex Lecotonnec
SNCF



INNOVATIONS AU QUOTIDIEN & PREVENTION DANS LES METIERS DE MAINTENANCE FERROVIAIRE



Alex Lecotonnec
SNCF







ANNEXES

1- Installation du stockage actuel situé à 100m de la zone de poudrage :

Les étagères sont en mauvais état, présentant plusieurs signes de fatigues important pouvant céder sous la masse des cartons.



Figure 1

Zone difficile d'accès pour les peintres, la prise en main de certains cartons de 20kg se fait à 35cm du sol entraînant une posture contraignante et un risque fort de TMS.

Chariot utilisé (Figure 2) pour emmener les cartons de la zone de stockage à la cabine de poudrage. Les peintres peuvent charger 8 cartons soit une charge de 170 kg à Pousser/Tirer sur 100m.



Figure 2

Diffusible



2- L'emplacement choisi pour la nouvelle zone de stockage :

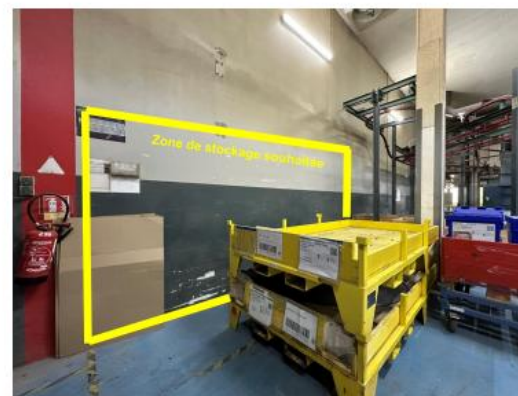


Figure 3

La zone entourée en jaune sur la Figure 3 représente l'emplacement choisi pour installer de nouvelles étagères, positionnées à des hauteurs comprises entre 600mm et 1200mm. Hauteurs évitant ainsi de se baisser au niveau du sol ou de porter les cartons les bras au-dessus du cœur. Cet emplacement est situé à proximité de la cabine de poudrage (environ 10m).

LEONARD, Innovation participative SNCF

Les principes de Léonard à la SNCF

- **Implication des collaborateurs :**
La démarche encourage l'ensemble des agents et salariés de l'entreprise à proposer des idées nouvelles.
- **Amélioration du quotidien :**
donne la priorité aux solutions concrètes pour optimiser les conditions de travail, les processus internes, les ressources humaines ou la maintenance.
- **Reconnaissance :**
Des prix et concours internes récompensent régulièrement les projets les plus innovants portés par les équipes de terrain.





Innovations managériales de terrain

Echanges et débat : Innovations managériales de terrain et prévention



Innovations managériales de terrain

Questions- réflexion pour aller plus loin ..

1. Quand un collègue ou un salarié dit « il y a un truc qui ne va pas », que se passe-t-il vraiment chez vous : est-ce écouté, traité, ou perdu en route ?
2. Quel réflexe de vigilance, simple et quotidien, aimeriez-vous voir devenir une habitude partagée dans votre équipe, et qu'est-ce qui l'empêche aujourd'hui ?
3. Dans votre quotidien, quelle petite décision avez-vous déjà laissée à l'équipe, ou voudriez-vous lui laisser, et qu'est-ce que cela a changé pour la sécurité et la santé de chacun ?

Un grand merci à nos intervenants .. et à vous tous !



Replay et compte rendu www.cercle-es.com le 13 octobre 2026