
L'HUMAIN AU CŒUR DU PROCESSUS INDUSTRIEL

Maeva MELIA – Master 2 : management de projet industriel



Responsable du stage : Mme Aurélia BRUEL
Directeur de mémoire : M. Geoffroy LABROUCHE
Année universitaire 2020-2021- Université Jean Jaurès

Remerciements

Au travers de ce mémoire, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé à mon évolution et qui ont su croire en moi alors que je n'avais aucun projet. J'ai commencé les études universitaires sans grande conviction, avec l'idée que « c'est ce qui est attendu », « ce qu'il faut faire » mais sans avoir un projet professionnel construit ne serait-ce que partiellement.

Mes remerciements s'adressent à l'équipe pédagogique qui a su m'accorder leur confiance lors du recrutement pour le master 1, et voir en moi le potentiel de s'épanouir dans ce cursus, alors même que je leur avais annoncé ne pas savoir moi-même ce que j'y cherchais. Ils ont su être à l'écoute et proche de chacun des étudiants, se sont rendus disponibles pour nos interrogations et alors que le contexte actuel présageait un décrochage et un découragement massif des étudiants de notre promotion, ils ont su réagir et nous encourager à rester motivé. C'était une charge de travail supplémentaire, que rien ne les obligeait à réaliser et pourtant, ils l'ont fait. Alors merci à vous tous.

Je souhaite apporter ma reconnaissance aux laboratoires Cerballiance pour leur accueil chaleureux, que ce soit sur le site Occitanie ou sur l'ensemble du territoire lors de nos échanges TEAMS. Et tout particulièrement à Aurélia Bruel, car notre rencontre a été le début de cette aventure que je n'oublierai pas. Je souhaite également remercier Aurore Douelle, Véronique Cheronnet, Jean Noël Debril et Christelle Dal Col, pour m'avoir accompagné lors de ce stage sur mes missions, d'avoir pris le temps de me former, et de répondre à mes questions.

Citer toutes les personnes qui ont contribué à la réussite de mes études que ce soit par une transmission de connaissance, une réponse à des problématiques, un accompagnement qu'il soit bref ou sur du long terme, une expérience personnelle ou une opportunité professionnelle, seraient trop long, mais je les en remercie et j'ai une pensée pour chacune d'entre elles. Je souhaite rappeler que ce travail n'est pas le résultat de ma seule implication, mais de nos efforts combinés.

A savoir que ce mémoire marque la fin d'une étape et le commencement d'une autre.

A suivre...

Avant-propos :

Le présent mémoire est le reflet de mon expérience au sein du groupe Cerballiance, d'une mobilisation de mes acquis universitaire et d'une étude de la littérature disponible traitant de la qualité de vie au travail, de la formation et de la gestion des talents. Le domaine des ressources humaines était encore inconnu pour moi il y a quelques années. Dans mon esprit, cela se résumait à embaucher et licencier des salariés, alors qu'en réalité, j'ai découvert que c'était infiniment plus, et j'ai été conquise par ce secteur. J'ai eu l'occasion de réaliser un premier stage dans une agence de travail temporaire et c'est dans la continuité de mon approche des ressources humaines, que j'ai entrepris de faire du lien entre mon mémoire de M1 sur la gestion du recrutement dans l'industrie pharmaceutique et celui-ci sur de la gestion et du développement des ressources humaines.

Dans mon premier mémoire, j'ai pu aborder la manière dont une fiche de poste est conçue, les critères et exigence d'une entreprise, mais aussi l'importance pour les candidats d'avoir une formation adaptée au besoin d'une entreprise, leur gestion, et la situation critique dans laquelle les entreprises se retrouvent : des candidatures nombreuses, mais peu pertinentes par rapport aux attentes de la fiche de poste.

Mon intégration au sein des laboratoires Cerballiance en tant que stagiaire RH m'a permis de prendre du recul sur les préoccupations qui ont suivi mon stage de M1 en recrutement, et d'en conclure que le candidat parfait (le mouton à 5 pattes) comme indiqué sur une fiche de poste n'existe pas, mais qu'il est possible de le construire à l'aide d'outils RH comme la formation, la gestion des talents, et la mise en place de stratégie RH pertinente. Aujourd'hui, une entreprise qui veut pérenniser sur le marché et réussir à fidéliser ses salariés afin d'en conserver les compétences, doit se pencher sur la question de la qualité de vie au travail et la formation, et j'irai jusqu'à dire qu'elles doivent en faire un enjeu majeur dans leur stratégie des ressources humaines.

Table des matières

Introduction :	4
I/La qualité de vie au travail : un nouvel enjeu pour les industries.....	6
1) Définition de la qualité de vie au travail (QVT).....	6
2) L'engagement des entreprises dans des démarches de QVT.....	9
a) La prévention des Risques Psychosociaux comme ébauche de démarche	9
b) D'une logique de prévention des RPS à la démarche de QVT	11
c) Comment construire une démarche de QVT ?.....	13
3) Des exemples de QVT dans des entreprises	14
4) Quelles sont les conséquences de l'industrie 4.0 sur la QVT ?	16
a) Une nouvelle révolution industrielle : l'industrie 4.0	16
b) L'industrie 4.0 et la digitalisation : quelles conséquences sur la QVT ?	17
II/ La formation des individus : un levier de compétitivité.....	20
1) Législation et enjeu de la formation	20
2) La gestion des compétences dans le développement du salarié	22
a) Pourquoi former et comment former ?.....	22
b) L'entretien professionnel et annuel.....	25
3) Le développement des compétences dans l'ère du digital.....	27
a) Apparition de la formation à distance et de l'e-learning.....	27
b) La formation à distance en entreprise :	28
c) La gamification : pour une meilleure expérience apprenant.....	29
III/ Etude de cas de l'entreprise Cerballiance	30
1) Présentation du groupe Cerba et Cerballiance.....	30
a) Histoire du groupe Cerba et création de Cerballiance	30
b) Organisation du stage au sein des laboratoires Cerballiance	32
2) La qualité de vie au travail à Cerballiance.....	33
a) Contexte d'entreprise	33
b) Actions Cerballiance pour améliorer la qualité de vie des salariés.....	35
c) La gestion des talents : une démarche parallèle à la formation	36
3) Pilotage d'un projet s'inscrivant dans la démarche qualité	39
a) Présentation générale du projet « Vis ma vie ».....	39
b) Le projet « vis ma vie à Cerballiance ».....	40
Conclusion.....	45
Annexes :.....	46
Bibliographie :.....	47

Introduction :

Performance. Rapidité d'exécution. Respect des délais. Diminution des coûts. Ces quatre mots d'ordre sont au cœur des préoccupations des entreprises. Les entreprises sont désormais projetées dans un monde plus que jamais connecté et dynamique. Pour ne pas se laisser distancer par des concurrents, une entreprise a sans cesse besoin de se renouveler et de réaliser de la veille anticipative pour suivre l'évolution de son environnement, s'organiser face aux problématiques qui s'en détachent mais aussi s'y adapter de manière organisée (G. Koenig 1997). Pour réussir à dégager un avantage compétitif, la capacité d'une entreprise à amasser du savoir et à les mobiliser pour innover est nécessaire et déterminante, c'est même toute la base du courant de pensée anglo-saxon qui considère le savoir comme la base de l'économie (The knowledge based economy (OCDE, 2005)). C'est cette entrée dans l'économie du savoir qui a permis jusqu'alors d'innover et de faire entrer les nouvelles technologies dans nos sociétés.

Contrairement à ce que l'on peut penser, les nouvelles technologies ne s'adaptent pas à la capacité de l'individu à l'utiliser, mais s'adaptent à un besoin de l'entreprise. C'est donc à l'individu de se réinventer et de s'adapter aux exigences fonctionnelles des nouvelles technologies. Face à ce constat, la première préoccupation qui s'impose, est de savoir comment l'introduction des nouvelles technologies dans l'entreprise, est-elle perçue par les individus, mais également de savoir qui est amenée à mesurer l'impact sur l'individu. Face à ce constat, il est naturel de se demander comment l'introduction des nouvelles technologies et sous-jacent du progrès technique, est-elle perçue par les individus.

Cet enjeu nouvellement soulevé, a mis en évidence la fonction RH comme partenaire stratégique à missionner. En effet, la fonction RH a évolué ces dernières années, passant d'un rôle très administratif à un rôle plus stratégique (le terme Business Partner est de plus en plus courant dans la fonction RH) qui se ressent dans sa définition « la fonction RH a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant. » (economie.gouv).

Pourtant, avec l'apparition des nouveaux modes de productions et de gestion d'entreprise, nous sommes en droit de nous interroger sur la problématique suivante : Comment les ressources humaines réussissent à concilier l'individu et l'innovation technologique dans l'industrie 4.0 ?

Remettre au cœur de l'entreprise les ressources humaines, c'est comprendre dans un premier temps ce que « l'humain » attend de l'entreprise. Un individu qui n'est ni encouragé, ni stimulé par son travail, ou décourager par le manque de moyens pour parvenir à réaliser ses missions n'aura pas vocation à innover et donc à rendre pérenne l'activité de l'entreprise, et donc risque d'aller à l'encontre des objectifs fixés par celle-ci. Le problème qui se pose ici, est que l'accélération de l'implantation de machines toujours plus performantes, d'automate capable de remplacer l'humain sur certaines voir totalité des tâches d'un poste, a comme risque d'isoler l'individu et de provoquer un mal-être. Il est donc important dans un premier temps de se déterminer quels sont les facteurs du bien-être au travail en approfondissant nos connaissances sur ce qu'est la qualité de vie au travail. Cela permettra de faire état des lieux de cette notion, de comprendre les risques qui y sont liés, et quels impacts l'industrie du digital, du numérique et de la robotisation ont sur l'individu.

La suite de notre réflexion s'articulera sur un des axes de la qualité de vie au travail : la formation. La formation au-delà de son aspect obligatoire, permet à une entreprise de réactualiser les compétences et connaissance de ses salariés. C'est aussi un outil indispensable pour assurer l'employabilité et le développement du salarié, et ainsi de l'accompagner plus facilement à maîtriser et appréhender l'implantation des nouvelles technologies.

Dans ces recherches, il ne sera pas question de déterminer si oui ou non, il faut continuer à développer des solutions numériques et robotiques, car cela reste le droit de chacun de se faire un avis à ce sujet, mais de savoir ce qui est nécessaire à un individu pour qu'il puisse continuer à trouver sa place dans des entreprises de plus en plus automatisée.

I/La qualité de vie au travail : un nouvel enjeu pour les industries

Aujourd'hui, l'épanouissement des salariés est de plus en plus présent dans l'esprit des entreprises. La fatigue, le stress et la pénibilité du travail tentent d'être contre balancés par les entreprises au travers de démarche de qualité de vie au travail. La mise en place d'action des entreprises est à double vocation : le bien-être des salariés et la performance globale.

1) Définition de la qualité de vie au travail (QVT)

Dans un contexte de transformation qui rythme la vie de notre société et de nos entreprises qui sont en permanence à la recherche de la meilleure performance possible, il peut parfois devenir difficile pour un salarié de se trouver une place et un équilibre professionnel. La notion de qualité de vie au travail est apparue comme une notion abstraite puisqu'elle va chercher à s'appuyer sur tout ce qui se rapporte à l'environnement professionnel pour l'améliorer. La QVT va permettre de faire ressortir une valeur positive du travail en repoussant l'idée reçue qui veut associer le travail à la torture ; puisque l'étymologie latine du travail est : tripalium, un instrument de torture utilisé pour punir les esclaves jugés trop lent pour accomplir leur tâche.

Il faut savoir qu'au début des années 1900 jusqu'en 1990, on ne parlera pas de « qualité de vie au travail » mais « d'amélioration des conditions de travail ». Dans un premier temps, les recherches se sont centrées sur les conditions matérielles des travailleurs. Cela englobait les ventilations, l'aménagement des espaces, le mobilier, la luminosité et les salaires. Les organisations fordistes contrairement au tayloristes, sont notamment parties de l'idée qu'une amélioration d'un de ces critères permettraient d'augmenter la productivité des travailleurs et ont donc mis en place une augmentation des salaires à la condition que la production augmente. Lors d'une expérimentation sociale de l'Ecole des relations sociales par Elton Mayo à la Western Electric Company de 1927 à 1932¹, visant à confirmer l'influence des conditions matérielles sur la productivité, on a pu constater qu'au-delà des conditions matérielles (ici la diminution de la luminosité sur un groupe d'ouvrière), la reconnaissance de l'individu avait son rôle à jouer dans la productivité du salarié (les ouvrières étaient fières de participer à cette étude et cela a impacté positivement leur productivité qui aurait dû diminuer au même titre que la lumière.). Un nouvel angle de recherche a donc pu être déterminé comme facteur de performance : les conditions psychologiques en plus des conditions matérielles.

¹ Source : <https://crf.wallonie.be/compasinfo/breve.phpid=38&rub-id=54.html>, paragraphe 2.

Il faut attendre 1975, pour que la notion d'amélioration des conditions de travail soit officiellement reconnue et actée par l'Accord National Interprofessionnel (ANI). Puis une définition viendra compléter ses accords et qualifiera ce qu'est la qualité de vie au travail comme étant : « la perception qu'a un individu de sa position dans le contexte de la culture et des systèmes de valeurs dans lesquels il vit et en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes. Il s'agit d'un concept très vaste, affecté de manière complexe par la santé physique, l'état psychologique, les croyances personnelles, les relations sociales et les liens qui unissent avec les caractéristiques marquantes de l'environnement. » (OMS, 1994). Cette première définition permet de comprendre que la qualité de vie au travail (QVT) ne se réduit pas à une simple question de confort : une machine à café, un baby-foot en salle de pause et des canapés confortables... Cette notion de QVT à l'instar de la notion « d'amélioration des conditions de travail », tient compte des éléments traditionnels des conditions de travail (horaires, environnement, agencement, prévention santé...) mais elle va également chercher à améliorer durablement les conditions de travail selon des facteurs d'ordre psychologiques et subjectifs dans une entreprise, mais également en dehors. En effet, bien qu'il soit important de dissocier le temps de travail de la vie privée, par exemple le temps entre-deux du trajet peut avoir une influence sur la perception de la qualité de vie d'un salarié : un salarié qui a la possibilité de venir à pied en quelques minutes au travail n'aura pas la même qualité de vie au travail qu'un salarié contraint de subir les embouteillages chaque jour, puisque le temps, le stress, la fatigue et le coût n'est pas le même.

A la suite de la définition communiquée par l'OMS en 1994, où le salarié était mis au cœur de la notion. Ce n'est que récemment que la performance de l'entreprise est prise en compte dans une nouvelle définition de la notion de QVT : « La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. [...] La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin d'anticiper les conséquences des mutations économiques. » (ANI, 19 juin 2013).

En outre, la qualité de vie au travail est rentrée dans le code du travail et devient aujourd'hui une obligation pour l'employeur de mettre en place des actions pour préserver la santé et la sécurité des salariés (art. L. 4121-1 à L. 4121-5², dernière actualisation le 22 septembre 2017).

Malgré les différentes définitions qui sont venues accompagner cette notion, il reste difficile de rendre ce concept concret puisque cela prend en compte la perception qu'un individu se fera de ses propres conditions de travail (et donc de la qualité de celui-ci). Il est important de souligner qu'il y aura autant de perception de qualité de vie au travail qu'il y aura d'individu dans l'entreprise. La perception de la qualité de vie au travail est définie comme étant « Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte » (ANI, juin 2013). De ce constat, il semble alors évident qu'une entreprise ne peut pas simplement calquer des actions de QVT qui ont eu des effets positifs dans une entreprise et les reproduire à l'exactitude en son sein.

Une démarche de QVT doit permettre de « penser le travail » et doit tenir compte des attentes des salariés, mais aussi de la capacité, des moyens, et de la taille de l'entreprise. Mesurer au plus juste la perception qu'un individu a de ses conditions de travail permettrait de développer son bien-être, l'efficacité de l'entreprise et limiter l'apparition des risques psychosociaux.

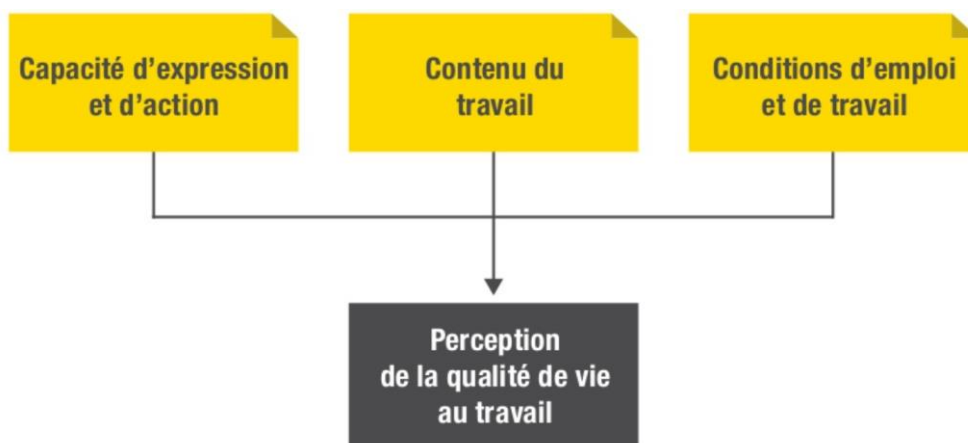


Image 1 : la qualité de vie au travail (L'ANACT, 2014)

² Source : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000035640828/.

2) L'engagement des entreprises dans des démarches de QVT

a) La prévention des Risques Psychosociaux comme ébauche de démarche

Pour mettre en place une démarche durable, efficace et impactante, la réflexion des entreprises doit s'étendre au ressenti de leurs collaborateurs, aux contraintes et facilités auxquelles ils font face et au rôle qu'ils souhaitent investir dans l'entreprise. Une étude américaine a notamment mis en lumière le fait que des salariés satisfaits des conditions de travail de leur entreprise ont un taux d'absentéisme qui est bien moins important, et que leur productivité augmente de 31% (S. Achor, 2011). Parler de bien-être au travail, revient à s'interroger sur ce qui peut être source d'un mal-être et ainsi agir dessus pour l'éviter.

En 2013, l'Organisation Internationale du Travail mentionne que : « Les maladies professionnelles sont à l'origine de souffrances et de pertes considérables dans le monde du travail. [...] Si certaines maladies professionnelles comme les pneumoconioses sont bien connues et restent très répandues, d'autres sont relativement récentes et se propagent, parmi lesquelles les troubles psychiques et les troubles musculosquelettiques (TMS). » (OIT, 2013). Les maladies professionnelles sont nombreuses, parmi les plus courantes, nous retrouvons les TMS (85%), les maladies du système nerveux, l'épuisement professionnel (burn-out/dépression), apparition de cancer dans le secteur industriel...

Il a été regroupé sous le nom de « risques psychosociaux » (RPS) tout effet pouvant venir impacter négativement la santé physique ou mentale d'un salarié, et par définition les RPS représentent « les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, 2008).

Les risques psychosociaux se déclenchent généralement en cas de situations regroupant : du stress, des violences internes, des violences externes, et l'accumulation de ces facteurs amène un risque plus grand pour le salarié. Ils sont le résultat d'une situation inconfortable pour le salarié qui perdure et qu'il subit. Le modèle « job strain » (Karasek, 1979) est l'outil le plus reconnu en termes d'évaluation des facteurs psychosociaux au travail. Il démontre que la présence de facteurs de RPS ayant des exigences d'intensité et temps de travail, laissant peu d'autonomie pour agir sur le travail et présentant un soutien et une reconnaissance faible des efforts fournis, conduit à une charge psychologique négative qui affecte la santé des salariés.

Les RPS ne doivent pas être sous-estimés sur leur impact, ni ignorés, puisque leurs répercussions ont un coût non-négligeable sur les entreprises :

- Fort taux d'absentéisme et turnover
- Augmentation du nombre d'accidents de travail
- Un faible intérêt et engagement des salariés envers leur employeur
- Une diminution de la productivité et de la qualité
- Une ambiance et des relations de travail dégradées
- Une marque employeur peu attractive impactant la capacité à recruter.



Image 2 Conditions de travail-risque psychosociaux (DARES, 2016)

Désormais, les services de santé au travail (comme la médecine du travail par exemple) sont des acteurs incontournables dans la prévention des risques et des maladies professionnelles. La mise en place obligatoire du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnel (DUERP) a permis aux entreprises de faire un premier pas de prévention en recensant tous les risques professionnels auxquels le salarié s'expose à la conclusion de son contrat. Entre autres, la reconnaissance des RPS permet à l'entreprise de réaliser un état des lieux sur son organisation, les moyens mis à disposition pour le travail, et les coûts engendrés par le mal-être au travail qui sont à hauteur d'environ 12600€ par an et par salarié (groupe APICIL, 2017)³.

³ Source :

<https://www.apicil.com/documents/10184/7752343/Groupe+APICIL+IBET+Regards+d%27experts+2017.pdf/a7f6bd8c-0906-61c3-515d-30e213355763>,

b) D'une logique de prévention des RPS à la démarche de QVT

Le bien-être des salariés a pris une place importante dans les préoccupations des entreprises mais également des salariés. La reconnaissance et la mise en place d'action de prévention des RPS comme vu précédemment, ont permis d'ouvrir le débat sur l'importance de la santé et du bien-être des salariés. Cependant, une entreprise qui souhaite engager durablement ses salariés et perdurer sa performance, ne peut pas se limiter à la simple mise en place de prévention, mais doit véritablement agir sur ce qu'on appelle des démarches de qualité de vie au travail, qui repose sur une vision plus globale de l'entreprise et donc plus complète.

Au-delà de l'aspect obligatoire (la loi de 1991 actualisée en 2002 qui rend les entreprises responsables de la santé des salariés, que ce soit la santé mentale ou physique, et qui les incite donc à la préserver), les entreprises sont touchées par 3 types d'enjeux de la QVT : des enjeux sociétaux (diversité, mixité professionnelle, organisation du travail...), des enjeux liés au marché (compétitivité, innovation, accompagnement au changement...) et des enjeux sur le contenu du travail (le sens, l'utilité, l'autonomie...).

Afin de faciliter l'introspection des entreprises sur leur environnement de travail, le réseau ANACT a répertorié les axes de réflexion de QVT en 6 dimensions :

- L'égalité professionnelle : le maintien de la dissociation entre la vie privée et professionnelle, l'équité dans le traitement des salariés, l'égalité des chances (diversité, hommes/femmes/travailleurs handicapés...)
- Le contenu du travail : comme vu dans la perception de la qualité de vie, mais aussi la répartition de la charge du travail, la précision des attentes...
- Santé au travail : la mise en place de prévention des RPS par exemple, l'organisation du temps de travail, environnement physique...
- Relations de travail et climat social : la communication verticale et horizontale, l'organisation des réunions, la qualité des échanges sociaux
- Performance et management : l'écoute et l'accessibilité des managers, la participation aux changements, le droit à l'erreur...
- Employabilité et développement professionnel : la formation, les entretiens individuels, les plans de successions et de carrières...

Au-delà du bien-être individuel et collectif des salariés, une démarche de QVT va profiter à une organisation. Les études nous montrent que l'engagement des salariés a un réel impact sur la performance des entreprises. A savoir, l'engagement est un « acte par lequel on

s'engage à accomplir quelque chose ; promesse, convention ou contrat par lesquels on se lie » (Le Petit Robert, 2011) mais aussi « le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même » (Ladahl et Kejner, 1965). En France, 9% des salariés seulement, portent un réel sentiment d'appartenance et d'engagement auprès de leur employeur, permettant de contribuer à l'évolution de l'entreprise (performance, innovation...), contre 66% qui ne se sentent pas engagés sur leur fonction et sont d'une nature plus passive et volatile dans l'entreprise (Institut Gallup, 2013). La proportion restante concerne ceux qui ne se sentent pas engagés, et ils vont plus loin dans leur désengagement en cherchant à le faire savoir par tous les moyens et participent à la propagation de négativité dans l'entreprise.

Un autre effet de la QVT sur la performance de l'entreprise se présente au travers de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000), montre l'importance de donner du sens au travail pour stimuler la performance de l'entreprise : une motivation intrinsèque (fierté du travail...) donne des résultats plus rapide qu'une motivation extérieure (gratification, prime...). Selon une chercheuse en psychologie, un travail dénué de sens pour un salarié « entraîne un sentiment d'aliénation caractérisé par un état de vide, d'apathie et d'ennui, ainsi qu'un sentiment d'inauthenticité, de dissonance émotionnelle et d'impuissance » (E. Morin). Un travail qui a du sens doit donc répondre à 3 caractéristiques : avoir une utilité sociale, logique morale et permettre une continuité de l'apprentissage et de développement.

Répondre à ces sujets, permettra enfin à l'entreprise de piloter différemment sa stratégie de productivité et de performance, en donnant du sens aux actions de l'entreprise et au travail attendus du salarié. De plus, une démarche QVT aura les bénéfices suivants pour l'entreprise : renforcer l'attractivité de l'image employeur (notamment si la démarche QVT est reconnue par un Label comme « Great Place to Work » par exemple), motiver et fidéliser les salariés (et surtout les talents) déjà en poste, permettre de dégager un avantage concurrentiel et compétitif puisqu'une bonne QVT est facteur d'innovation ! Il est important que l'entreprise soit proche de ses salariés et soit à l'écoute de leurs besoins et leurs attentes. Pour être au plus proche des salariés, le management recommandé pour s'engager dans cette démarche est un management participatif (centré sur la relation avec les collaborateurs de l'entreprise au détriment parfois du résultat) /persuasif (l'équilibre entre la recherche des résultats et le maintien du lien social) plutôt qu'un management directif (centré sur les résultats et la performance, sans tenir compte des salariés).

c) Comment construire une démarche de QVT ?

La mise en place d'une démarche de QVT demande une forte implication en temps et en présence de la part de plusieurs acteurs de l'entreprise (direction, fonction support, représentants des salariés, les managers et les salariés eux-mêmes). Pour concevoir une démarche de QVT durable, il faut se pencher sur 4 étapes essentielles :

Tout d'abord il faut concevoir la démarche : cette étape est primordiale puisqu'elle permettra de déterminer les raisons qui poussent l'entreprise à l'instaurer et à valider l'intérêt qu'elle présente pour l'ensemble des collaborateurs. Il faudra donc naturellement s'interroger sur sa pertinence et ses objectifs dans l'entreprise (car il ne faut pas oublier qu'une démarche de qualité de vie au travail est propre à chaque entreprise). Une fois ces choses faites, il faut définir un groupe représentatif de toutes les parties prenantes et non pas seulement de la direction, qui sera porteur de ce projet, qui l'animera et conclura sur les moyens et les ressources nécessaires à mobiliser. Enfin, dans cette étape il sera important de communiquer sur ce projet, tenir informé qu'il est en cours et annoncer son lancement prochain.

Il faut ensuite établir un état des lieux de ce qui a déjà été fait dans l'entreprise, de ce qui n'a pas marché, doit être abandonné ou retravaillé, de questionner les équipes sur leur connaissance des actions déjà en place. Cela permettra notamment de partir d'un même niveau d'information en plus de permettre d'identifier les axes prioritaires sur lesquels la démarche QVT devra se concentrer. Pour réaliser le diagnostic de l'entreprise, il est possible de s'appuyer sur des indicateurs comme la santé (maladies professionnelles...), la perception (satisfaction...) et le fonctionnement (absentéisme...).

Après ça, il faut déterminer quelles actions sont envisageables et seraient intéressantes à expérimenter. L'expérimentation permet d'essayer de nouvelles méthodes de travail, et de tester des solutions aux axes décelés dans l'étape précédente. Si les solutions testées s'avèrent efficaces, il s'agira par la suite de les valider et les intégrer au sein de l'entreprise dans le projet social. Cette étape permettra de montrer l'engagement de l'entreprise dans ce projet et d'inciter les collaborateurs à désormais utiliser ses solutions, à faire des propositions d'améliorations, des retours d'expériences et ainsi développer une « culture QVT ».

Enfin, la dernière étape à la construction de cette démarche est de l'évaluer et la pérenniser. Il faut être capable de mettre en place une évaluation continue de la démarche de qualité, cela permettra à la démarche QVT de continuer à répondre aux enjeux et de ne pas perdre en pertinence au fur et à mesure des évolutions et transformations organisationnelles.

3) Des exemples de QVT dans des entreprises

De nombreuses solutions se sont développées autour du digital afin de permettre aux entreprises de trouver la solution adaptée à leur besoin. Certaines vont chercher à améliorer le développement personnel des salariés, d'autres permettent de renforcer la cohésion d'équipe et le sentiment de reconnaissance/appartenance à l'entreprise. En exemple :

SERENITY IMMERSIVE	
Concept	Solution multisensoriel centrée sur l'UX (User experience) qui permet d'améliorer considérablement le bien-être des utilisateurs, leur permettre un moment de déconnexion, de lutter contre le stress et les RPS. Une immersion visuelle et sonore autour de 6 ateliers comme la sophrologie, des exercices de respiration, la musicothérapie, des lectures littéraires, de la méditations et un voyage virtuel. Plus de 200 combinaisons possibles de relaxation allant d'une durée de 5 à 20min, autour des thèmes suivants : la gestion de la douleur, des émotions, du stress, l'amélioration du sommeil, de la confiance, de l'image de soi, de la relaxation, la recherche du lâcher prise, de l'harmonie, de la déconnexion.
Dispositif	L'offre Serenity se présente sous forme de kit comprenant un casque audio et visuel, une tablette connectée au casque pour permettre de contrôler les séances et encadrer l'utilisation, des images 4K et 8K permettant une vision 360° de l'utilisateur. L'offre Serenity propose également d'aider à aménager un lieu de détente dans l'entreprise.
Entreprises	La banque postale, Safran, Thales, Renault...
Résultats sur Safran ⁴	Participation aux ateliers de : 70% Satisfaction et souhait de continuer : 98% Présence des inscrits : 100%

⁴ Source : « 4 exemples d'entreprises qui ont amélioré leur QVT grâce au digital », p.20, *United Heroes*, juin 2020

Bloom at Work	
Concept	L'idée du concept « Bloom at Work » permet de remettre l'humain au cœur de l'entreprise en leur proposant un suivi régulier de leur engagement, de leur niveau d'énergie et de leur motivation. Les enquêtes sont personnalisables et ludiques, réalisables en très peu de temps, et récurrentes (tous les 15 jours en moyenne) et surtout anonyme. A la fin des actions de QVT sont proposés pour agir sur les réponses. Chaque enquête se conclue positivement permettant de développer la reconnaissance dans l'entreprise, de remettre les collaborateurs comme acteur de leur propre bien-être.
Dispositif	Les enquêtes sont accessibles pour les salariés sur plusieurs plateforme. Les résultats sont en temps réel pour les responsables, et permet d'adapter rapidement une solution de QVT.
Entreprises	Guerlain, Dior, Orange, Sanofi
Résultats de Guerlain la première année ⁵	Taux de réponses moyenne : 72% Taux d'épanouissement : +13% Vignettes animés pour se soutenir et partager entre collègue : 3581 Pour aller plus loin, Guerlain a mis en place 2 fois par an des « Bloom at Work lunch » pour un récapitulatif des résultats

Cependant, investir dans de telles solutions, a un coût que des entreprises plus petites ne peuvent pas se permettre. Voici des projets à moindre coût (voir gratuit) à envisager :

- Des reportings réguliers pour permettre aux équipes de s'exprimer
- Des événements d'entreprise comme le mois sans tabac, des défis sportifs
- Marquer les événements (anniversaire, arrivée d'un nouveau collaborateur...)
- Des moments de partage : murs des humeurs, repas d'entreprise, une salle de repos
- Aménagement des temps de travail : rythme réguliers, jours de repos consécutif...

Quelle que soit sa taille, une entreprise aura toujours une possibilité de mettre en place une action de QVT : une entreprise investie dans le bien-être de ses salariés, c'est une entreprise qui prend la peine de se pencher sur des démarches QVT.

⁵ Source : « 4 exemples d'entreprises qui ont amélioré leur QVT grâce au digital », p.12, *United Heroes*, juin 2020

4) Quelles sont les conséquences de l'industrie 4.0 sur la QVT ?

a) Une nouvelle révolution industrielle : l'industrie 4.0

L'industrie 4.0 est un concept abordé la première fois au salon d'Hanovre (2011) par les allemands qui estimaient qu'il n'était plus suffisant d'augmenter le volume d'automatisation (qui est à l'origine de la 3^{ème} révolution industrielle) mais qu'il était aujourd'hui nécessaire de développer l'intelligence des machines en s'appuyant sur les avancées déjà existantes. En effet, l'intégration des nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle ou encore les objets connectés, marque une rupture qui vient bousculer l'ensemble de nos process de production (Kohler et Weisz, 2016). Aujourd'hui, l'industrie 4.0 succède à la production mécanique, la production de masse, et la production automatisée pour s'imposer comme la 4^{ème} révolution industrielle. Connue également sous le nom « d'industrie du future » en France ou encore « smart manufacturing » aux Etats-Unis, cette révolution vise à interconnecter des logiciels, des données, des machines entre sites de productions, des usines et des individus tout en respectant des enjeux d'efficacité, de sécurité (cybersécurité) et de responsabilité environnementale (Ras et al., 2017).

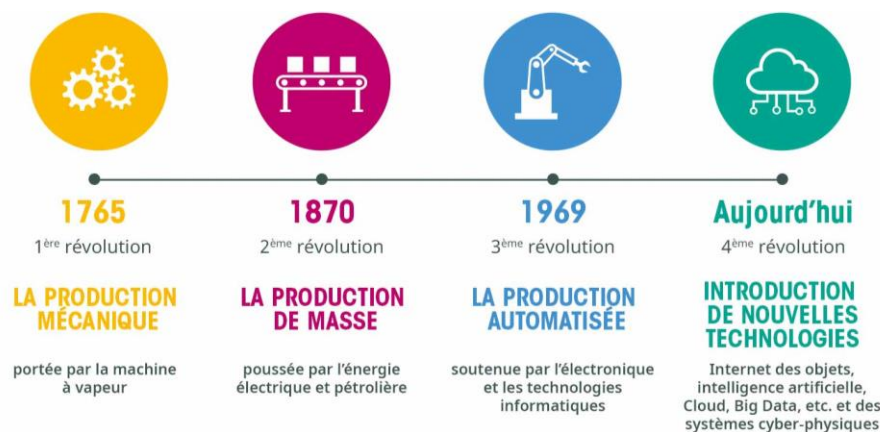


Image 3 "les révolutions industrielles" - visiativ industry

Cette révolution phygital (mêlant le physique et le digital) permet de réformer l'industrie : désormais, toutes les étapes de conception d'un produit passent par une version cyber-physique qui permet de simuler numériquement un prototype avant de lancer sa production physique. Cela a pour avantage de limiter les pertes de ressources en apportant numériquement toutes les modifications nécessaires au prototype sans nécessiter de le produire matériellement. Cette nouvelle façon de produire va permettre de substituer la production de masse unique à une production de masse personnalisable. Pour avoir une définition commune, l'industrie 4.0 ce sont des « systèmes qui communiquent et coopèrent entre eux, mais également avec les humains, pour décentraliser la prise de décision » (Danjou et Al., 2017).

b) L'industrie 4.0 et la digitalisation : quelles conséquences sur la QVT ?

La modernisation des industries est inévitable pour une entreprise. Soumises à des pressions du marché (durcissement de la législation qui encadre la production, accroissement de la concurrence, consommateurs exigeants...), les entreprises pour survivre ont besoin de s'approprier les progrès technologiques et les outils numériques.

L'année 2020 a d'autant plus utilisé les outils numériques pour réussir à s'adapter au contexte de crise sanitaire en réorganisant le travail mais à distance. Plus que jamais, les plateformes collaboratives, les espaces de travail virtuels ou encore les réunions virtuelles se sont imposés et ont permis aux dirigeants d'entreprise de faire preuve d'ubiquité et de maintenir un management à distance. Si dans un premier temps le télétravail a ravi les individus (suppression des temps de transports, moins de fatigue, plus de temps pour soi), la situation n'a pas tardé à présenter de nombreux inconvénients. En effet, si on reprend les dimensions de la QVT, nombreuses d'entre elles n'ont pas pu être respectées :

- L'égalité professionnelle : le télétravail nécessite une bonne connexion, un espace calme pour travailler ainsi qu'un matériel suffisamment performant. Il est rare que les salariés soient sur un pied d'égalité matériel.
De plus, la dissociation de la vie privée et professionnelle peut difficilement être maintenue, il n'y a pas cet acte de « partir » du travail et de « rentrer » chez soi. Certains auront du mal à déconnecter et à reprendre leur vie personnelle.
- La santé au travail qu'on peut regrouper avec les relations sociales : en effet, le télétravail ne permet pas des interactions sociales physiques. Cela peut provoquer un sentiment d'isolement chez le salarié et dans un cas aggravé entraîner un burn-out.
- Le management : la crise sanitaire a bousculé l'organisation du travail en entreprise. Les salariés ont connu une perte de repère et le management s'il n'était pas suivi de près.

En outre, le télétravail a été la solution pour maintenir une activité durant la crise sanitaire et sera amené à continuer au-delà. Pour que le télétravail puisse se généraliser et pérenniser, il est important de repenser le télétravail et qu'il rentre dans la logique de QVT de l'entreprise. Pour aller plus loin sur la réflexion du télétravail, il peut être intéressant de ne pas se décider d'organiser le travail à distance mais de proposer aux collaborateurs une organisation plus libre et adaptable selon leur souhait : l'objectif étant de proposer du télétravail à ceux qui le souhaitent, et selon leur besoin (1 ou 2 jours par semaine/mois), mais cependant il ne faut pas en oublier les impératifs économiques de l'entreprise.

Enfin, dans la continuité de la réflexion de l'impact de l'industrie 4.0 et la digitalisation sur la QVT, la question de la place de l'humain dans une société futuriste a émergé tôt dans l'esprit des individus. De nombreux films (Terminator, Wall-e), séries (i-robot) ou romans (Blade Runner 2049) de science-fiction ont trouvé inspiration dans la généralisation de machines et robots intelligents qui partagent notre quotidien et viendraient même remplacer l'humain sur certaines fonctions. Des inquiétudes ont émergé notamment sur ce dernier point : que devient l'humain dans l'industrie 4.0 ? Récréé pour oublier l'humain au profit d'une vision centrée sur la technologie, nombreuses sont les hypothèses promulguées sur la conséquence de l'introduction d'intelligence artificielle dans l'industrie, dont : la suppression de poste, la déshumanisation des usines, la réduction de l'homme à l'état de machine, la suppression d'interaction sociale entre individu, ... Pour exemple, les Dream Sites d'Okuma au Japon, sont des usines permettant une production personnalisée en grande quantité tout en conservant le « monozukuri » qui est « l'art de la fabrication » au Japon. L'atelier de fabrication est autonome 7jours sur 7 et 24h sur 24 sans intervention humaine. Du fraisage à l'assemblage, ces usines sont une véritables innovation industrielles qui a permis de doubler la productivité (Think Act, 2016).

Entre autres, la robotisation, l'automatisation et l'autonomisation des machines des chaines de productions ont un impact positif sur la qualité de vie au travail. D'une part, cela a permis de réduire la pénibilité du travail, voir l'aliénation dans le cas de production avec des tâches répétitives, les temps de travail ont pu s'alléger également et limiter le recours à des rythmes de travail difficilement assimilable pour notre équilibre de vie (exemple des rythmes en 3x8, 4x8 et 5x8 qui ont des impacts sur la santé physique et psychique des salariés).

Il peut être difficile pour un salarié de se trouver une place dans ce ballet de machine. Le risque serait que les salariés soient dans un premiers temps satisfaits de ne plus subir la pression des délais de production à respecter, et soulagés de la pénibilité du travail répétitif, mais que par la suite, ils ne se sentent pas suffisamment investis dans l'entreprise, qu'ils soient anxieux à l'idée de voir leur poste remplacer par une machine. C'est donc sur ce problème nouvellement soulevé que les entreprises ont intérêt à se pencher : réussir à rassurer, fidéliser et faire évoluer les salariés.

En effet ; la disparition de l'intervention humaine sur des étapes -voire la totalité- du processus de production d'une entreprise a deux impacts : d'un côté la destruction de certains emplois/postes de travail (estimés à 2.9 millions) pour cause d'investissement dans l'adoption de l'industrie 4.0 (Think Act, 2016) mais en parallèle, la création de nouvelles fonctions, missions et emplois. Dès 1980, « la machine et le chômage » d'Alfred Sauvy permettait de démontrer que l'innovation et le maintien de l'emploi n'était pas des notions contradictoires. En effet, on est amené à constater dans un premier temps une diminution de l'emploi qui s'explique par des gains de productivités lié à l'innovation (on substitue les ouvriers non-qualifiés par des machines). Cependant, on observe dans un second temps, que l'innovation est également facteur de création d'emplois plus qualifiés (ingénieur, chef de projet, scientifique, chercheur...) qui permettent de continuer à innover.

Toujours dans cette même logique de temporaliser les effets de l'innovation sur l'emploi, nous pouvons également étayer le propos en mettant en évidence qu'en réalité les emplois non-qualifiés, remplacés par des machines ne disparaissent pas totalement mais sont en réalité réallouer sur d'autres missions. En effet, la technologie et l'introduction du digital permet de réduire voire supprimer la pénibilité du travail d'un salarié et de l'amener à se concentrer sur d'autres tâches. Leur poste ne disparaît pas mais évolue vers de nouvelles fonctions et attentes de l'entreprise (par exemple, la maintenance industrielle, la programmation des machines, le contrôle du bon fonctionnement de la machine...). L'entrée dans l'industrie 4.0 et la transition d'une entreprise traditionnelle vers une entreprise numérique est une opportunité pour les collaborateurs d'améliorer leur rapport au travail, de prévenir certains RPS (burn-out, TMS, par exemple) et de se concentrer davantage à leur évolution professionnelle en ayant la possibilité de se former pour actualiser et monter en compétence (et donc répondre à la dimension d'employabilité et de développement personnel énoncé par l'ANACT).

En effet, nous le verrons en suivant, la formation participe à la qualité de vie au travail, mais est également un levier de compétitivité à exploiter, car « La formation est l'essence de tout succès. » (A. Boti).

II/ La formation des individus : un levier de compétitivité

La formation est un sujet qui constitue un enjeu majeur en France et qui a pris de l'ampleur ces dernières décennies. Le projet est porté majoritairement dans sa mise en application par le service des Ressources Humaines d'une entreprise et est à destination de l'ensemble des salariés.

1) Législation et enjeu de la formation

Des actions pour démocratiser et rendre l'apprentissage et la formation plus accessibles ont débuté dès 1919 avec la Loi Astier. Inscrite en 1939 dans le droit du travail, la formation vise à remplacer l'idée de « l'école pour tous » des années 1900 pour laisser place à l'idée d'une « formation tout au long de la vie ». Cependant, il faut attendre les années 1970, pour que la formation devienne réellement indispensable.

En effet, la troisième révolution industrielle marquée par la production automatisée, la démocratisation de l'électronique et de l'informatique, sont des changements jugés comme déstabilisant pour des ouvriers dont les emplois sont marqués par l'organisation taylorienne. Les avancées scientifiques, technologiques et sociales accélèrent l'obsolescence des connaissances et réclament désormais une remise à niveau régulière des savoirs (Ben Ammar Mamlouk, 1995), en effet, les compétences des ouvriers n'ont pas suivi l'évolution technologique rapide, et il est apparu comme primordial de former massivement et d'investir dans du capital humain (Schultz, 1961). La première loi n'a pas tardé puisqu'en 1971, la loi Delors n° 71-575 « portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente », met en place le principe de formation professionnelle réalisable sur le temps de travail, l'introduction également d'un congé individuel de formation et l'obligation d'une entreprise à participer au financement de la formation. De cette loi, s'en est suivis par la suite de nombreuses améliorations, corrections et réformes de ce qu'est et ce qu'encadre la formation professionnelle continue.

La formation professionnelle est devenue un des enjeu stratégique de 2006 en France. Le défi était de réussir à relancer la croissance économique par l'usage entre autres de la formation. Plus précisément, il avait été énoncé quelques années auparavant que « le premier capital de l'entreprise sera moins ses machines ou ses procédures que ses hommes » (Objectif compétence, MEDEF, 2003).

La dernière loi rentrée en vigueur concerne la loi du 5 septembre 2018 « liberté de choisir son avenir professionnel ». Qui agit sur 4 volets de la formation :

- Le CPF (créé sous le nom du DIF jusqu'en 2014) est désormais monétisé et est accessible par application numérique. Il permet au salarié d'être responsable de son envie d'évoluer et de se former. Le CPF est propre à l'individu, ne se transfère pas et ne peut pas être mobilisé par l'employeur, mais peut être abondé entre autres par celui-ci. Dans le cadre de la réforme de 2018, les formations pouvant être réalisées dans le cadre d'une prise en charge (totale ou partielle) du CPF ont été redéfinies.
- L'apprentissage se voit assouplir dans les durées de travail, les modalités de rupture et les conditions pour devenir « maître d'apprentissage ». On voit également l'âge passer à 29 ans et le médecin de ville peut désormais sous condition réaliser la visite préalable à l'embauche (VIP).
- La formation en entreprise évolue : le plan de formation est désormais appelé « plan de développement des compétences », les formations réalisées sur le temps de travail ou hors temps de travail à la demande de l'employeur sont finalement rémunérées et enfin la mise en place d'entretien professionnel rendu obligatoire en 2014 se précise.
- Enfin, le financement de la formation est modifié, une contribution unique se met en place, les OPCA deviennent des OPCO et est créé un établissement public d'aménagement (EPA) « France compétences » qui a pour but de financer, réguler et améliorer la formation professionnelle.

Ces nombreuses actions menées pour promouvoir la formation professionnelle montrent bien l'impact favorable que celle-ci peut avoir sur la performance d'une entreprise. En effet, la formation professionnelle comporte de nombreux enjeux, selon l'enquête de Topformation, enjeux et obstacles de la formation pour les RH en 2018⁶ :

- Développer des compétences spécifiques pour accompagner les mutations de l'entreprise et maintenir les salariés sur leur poste (89,8% des entreprises),
- Suivre l'évolution des secteurs d'activité et donc rester compétitif sur le marché par rapport aux concurrents (65,3% des entreprises),
- Être en adéquation avec les formations obligatoires (52% des entreprises),
- Améliorer la satisfaction des salariés pour augmenter la productivité (33,7%)

⁶ <https://www.pmejob.fr/blog-emploi-et-pme/pdf/enqueteRH-Topformation-2018.pdf>

2) La gestion des compétences dans le développement du salarié

a) Pourquoi former et comment former ?

La formation par définition c'est « un processus d'acquisition de connaissances et de compétences requises dans des métiers spécifiques ou plus largement sur le marché de l'emploi. » (INSEE, 2019). Aujourd'hui la quasi-totalité des entreprises considèrent également la formation comme un levier de performance d'une entreprise en donnant l'opportunité d'augmenter les compétences générales de l'entreprise, elle est également « perçue comme un signe tangible d'engagement, d'appui et de prise en considération des besoins humains » (Tremblay, 2002). Former en entreprise cela permet de répondre aux enjeux et défis de l'organisation selon trois besoins :

- Le besoin d'accumuler du savoir-faire, qui permettra de réactualiser, approfondir ou acquérir de nouvelles compétences afin de rester opérationnel dans l'entreprise et de conserver un poste actuel ou évoluer vers un autre. Nous l'avons vu, l'industrie 4.0 a créé une rupture dans l'organisation des entreprises. Les salariés dont les métiers se sont retrouvés impactés, voir remplacé sur leur fonctions par la robotisation, ont eu besoin de se renouveler en se familiarisant avec les nouvelles technologies pour assurer de nouvelles missions de maintenances et pilotages des machines pour maintenir leur poste par exemple. La formation permet de corriger des manques de connaissances dû à la complexification d'une tâche, nécessitant un savoir spécifique.
- Mais aussi à développer des savoirs-être. En effet, la formation peut permettre au salarié de développer des qualités relationnelles, son esprit d'équipe, lui donner confiance, lui apprendre à gérer son stress, et bien plus encore d'autres savoirs-être qui lui permettront de s'épanouir professionnellement mais également personnellement. L'entreprise pourra également l'amener à le former en se projetant sur du plus long termes, de sortes à lui permettre de gagner en agilité, flexibilité, renforcer son sentiment d'appartenance et ainsi parallèlement l'inciter à être force de proposition et d'innovation.
- Enfin, la formation peut également permettre d'évoluer sur un poste, d'accéder plus facilement à une promotion et être à l'aise sur de nouvelles fonctions. Une étude menée par Heyes et Stuart, en 1996, en Grande Bretagne a permis de mettre en exergue les effets positifs de la formation sur le comportement des salariés : satisfaction personnelle, meilleur engagement dans l'entreprise, sentiment d'être valorisé par l'entreprise, renforcement de la fidélisation... en résumé, la formation favorise l'implication des salariés.

Attention, la formation nécessite pour le salarié d'être suffisamment impliqué et motivé pour accepter une charge de travail supplémentaire. Et pour ce faire, l'entreprise doit adopter une posture « apprenante » en permettant à ses salariés de se renouveler constamment dans leur mission, d'être dans une situation d'apprentissage continue en termes de connaissances et d'expertise dans leur domaine d'activité. Il ne s'agit plus seulement de se reposer sur une formation « sur le tas » mais véritablement de permettre une qualification et d'évoluer.

La formation doit être planifiée pour assurer une maîtrise de toutes les étapes pédagogiques et organisationnelles du processus d'acquisition des connaissances et compétences. Un état des lieux est alors indispensable : l'analyse des besoins, les objectifs visés par une action de formation, le déroulement du programme, le suivi et l'évaluation permettent de conduire le plus justement possible une stratégie de formation. Les actions de formation sont regroupées dans un plan de développement des compétences, qui selon l'article L 6321-2 du code du travail, « recense l'ensemble des actions de formation mises en place par l'employeur pour ses salariés, dont certaines sont obligatoires en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires », ce plan est le reflet des décisions d'entreprises qui ont statué sur des moyens opérationnels et budgétaires à affecter à la formation. Il est plus avantageux à ce jour, pour une entreprise de faire entrer la formation dans le budget de l'entreprise plutôt que de devoir en assumer les retombées en cas de problème techniques (dysfonctionnement de la production) ou humain (remise en cause de la sécurité du salarié).

La question est de savoir ensuite, comment construire un plan de formation ?

Dans un premier temps, il est nécessaire de recenser les demandes et les besoins de formations. Il est possible de réaliser une démarche ascendante aussi appelé « Bottom-up » qui consiste à mettre à disposition des salariés un catalogue des formations disponibles et attendre un retour des salariés sur leur souhait d'inscription aux formations. La deuxième démarche est dite descendante « Top-down », dans ce cas, la direction de l'entreprise prend à sa charge l'élaboration du projet de formation et sa déclinaison auprès des salariés de l'entreprise. Cette réflexion tient compte des décisions budgétaires et des accords de la GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences). La meilleure manière de recenser des besoins reste un mixte des deux démarches basée sur un échange équilibré d'information entre la direction et les salariés, l'objectif de cette démarche est de se mettre d'accord sur les actions de formations à mettre en place sur l'année.

La seconde étape consiste à déterminer l'objectif des actions à mener. Sur du court terme, le plan de formation cherche à améliorer les performances collectives et individuelles des salariés. Cette formation est réalisable à tout moment sans qu'un événement majeur en soit la cause. Il s'agit d'assurer une meilleure gestion de son poste de travail et de sa mission. Sur du moyen terme, l'idée est de combler un manque de compétence lié à un changement dans l'activité, en prévision d'un départ d'une compétence... et enfin, à long terme, la formation permet à l'entreprise d'anticiper l'orientation de l'entreprise et favoriser l'innovation. Il s'agit en finalité de déterminer quelles sont les compétences actuellement présente au sein des équipes et celles qui seront nécessaires pour le maintien de l'activité.

En suivant, comme dans tout projet à mener, il est incontournable de réaliser un cahier des charges, qui sera plus simplement le plan prévisionnel de développement des compétences. Le cahier devra présenter le nombre et le nom des salariés sollicités pour suivre une formation, le budget prévisionnel total et décliné par action de formation. Il faut également renseigner le nom des organismes auxquels faire appel, les formations qu'ils seront amenés à réaliser ainsi que les dates prévisionnelles et enfin la logistique de formation (durée, lieu, horaire, le type : à distance, présentiel, interne, externe, e-learning ; éventuellement les frais annexes de déplacement, de restauration ou d'hébergement, etc.).

Les trois étapes citées précédemment permettront de piloter le projet de formation. Cela impliquera une gestion administrative allant de l'inscription à la facturation, être le lien entre le formateur et les formés, suivre les disponibilités des salariés, leur assiduité, mais aussi le budget c'est-à-dire adapter les actions de formation au besoin qui émergeront au cours de l'année N, et enfin, il faut ensuite pouvoir mesurer les effets de la formation sur la qualité de travail du salarié et sa performance générale.

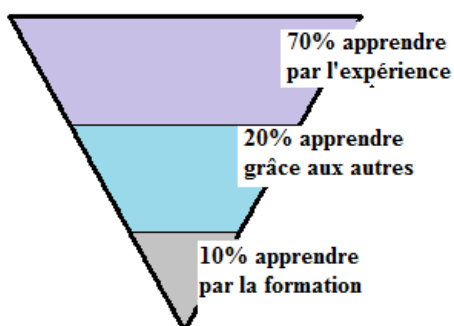
La formation est une obligation pour l'employeur qui s'inscrit donc dans le code du travail Art. L.63211 et prévoit « l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail ». Déroger à cette obligation met en cause la responsabilité de l'employeur et l'expose à des dommages et intérêts.

b) L'entretien professionnel et annuel

Pour former et accroître les compétences d'un salarié, plusieurs actions peuvent être mobilisées. Nous l'avons vu précédemment, les actions de formation sont les plus répandues dans une entreprise. Elles y consacrent un budget et toute une stratégie finement pensée. Cependant, ce n'est pas la seule méthode possible et n'a pas la même efficacité par rapport à d'autre, en 1990 les professeurs M. McCall, R. Eichinger et M. Lombardo déterminent que les méthodes mobilisables ont une importance relative se résumant dans le concept 70-20-10 :

- 70% de la formation passe par de l'apprentissage informel basé sur des situations de travail quotidienne (mission ponctuelles, nouvelles fonctions, l'inclusion dans des projets d'entreprise...)
- 20% d'apprentissage informel mais cette fois tourné vers de l'apprentissage social (mentoring, coaching, affectation d'un binôme de travail, la passation d'évaluation de la personnalité comme le PAPI ou le Korn Ferry...).

Cet apprentissage informel représente à lui seul 90% des actions de formations conseillées à mener, reste ensuite 10% à allouer à de l'apprentissage par la formation formel (actions de formations inscrit dans un plan de développement, recours à des formations prise en charge par le CPF...). Au-delà de satisfaire un besoin d'accumuler des connaissances ou des savoirs, la formation formel permet au salarié de satisfaire son besoin en tant qu'individu c'est-à-dire qu'il a besoin d'exister en dehors de son contrat d'entreprise.



Afin d'évaluer les besoins en formations et de déterminer le modèle 70-20-10 à mettre en place pour chaque salarié, en accord avec la stratégie de développement des entreprises peuvent avoir recours aux entretiens professionnels et aux entretiens annuel d'évaluation. Ces deux entretiens ont pour point commun d'être un moment d'échange privilégié entre le salarié et sa direction, mais suivent chacun des objectifs différents au cours de cet instant.

L'entretien professionnel (EP) « vise à accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolution professionnelle (qualifications, changement de poste, promotion, ...) et identifier ses besoins de formation. L'entretien est consacré aux perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. » (Service-public.fr, 2021). C'est un entretien qui concerne tous les salariés à réaliser tous les deux ans (sauf exception longue absence) et rendu obligatoire pour toutes entreprises (loi relative à la formation professionnelle, mars 2014) et il se complète tous les 6 ans par un bilan de parcours. Les objectifs poursuivis :

- Tenir compte des aspirations professionnelle
- Se tenir à jour des compétences disponibles
- Fidéliser et communiquer sur la stratégie d'entreprise
- Recenser les besoins en formation et en déduire un plan

A l'opposé, l'entretien annuel d'évaluation permet d'évaluer le salarié sur ses aptitudes professionnelles et fixer avec lui de nouveaux objectifs professionnels. L'entretien annuel n'est pas obligatoire, il dépend des accords et des conventions collectives en vigueur dans l'entreprise et est à destination de tous les salariés, indépendamment de leur contrat en cours. Un bilan d'entretien annuel négatif ne peut pas permettre à l'employeur d'appliquer des sanctions comme une rétrogradation dans sa fonction, une diminution du salaire ou encore un licenciement. Les objectifs poursuivis par cet entretien s'inscrivent dans une vision à court terme :

- Dresser un bilan de l'année passée, des résultats obtenus et des objectifs atteint
- Déterminer des mesures correctives pour améliorer les résultats
- Fixation des prochains objectifs

Pour préparer un entretien qu'il soit professionnel ou annuel, les entreprises ont besoin dans un premier temps de communiquer dessus : informer de son déroulement, rappeler les enjeux et les modalités de l'entretien. Il est intéressant de s'appuyer sur l'entretien précédent du salarié pour faire un point.

3) Le développement des compétences dans l'ère du digital

a) Apparition de la formation à distance et de l'e-learning

La dispense de formation à distance n'est pas un phénomène né de la crise sanitaire qui a débuté en mars 2020. Le choix de suivre une formation à distance peut être autant un choix personnel marqué par des préférences personnelles que par des contraintes extérieures. Les premiers cours à distance n'intégraient pas de technologies dans sa mise en place mais passait selon la génération par des supports propres à leur époque :

Il y a eu dans un premier temps les cours par correspondance grâce au développement du circuit postier qui a permis aux formateurs et aux apprenants de s'échanger les cours et les travaux. L'objectif de la formation à distance était de faciliter l'accès aux connaissances. L'un des inconvénients soulevés lors de cette première mise en place des enseignements à distances subsistait dans les délais de transmissions des documents et des cours. L'interaction étant relativement faible provoquait de nombreux abandons de la part des apprenants (Glikman, 2002). A partir des années 1930, la formation à distance s'est diversifiée dans les supports pédagogiques proposés. En plus des supports papiers, les supports audio et visuels comme des émissions radios ainsi que la télévision permettent de corriger les défauts de la formation de la première génération. La formation à distance n'a cessé d'évoluer par la suite, elle s'inscrit en 1971 dans la loi n°71-556 et se définit comme un « enseignement ne comportant pas, dans les lieux où il est reçu, la présence physique du maître chargé de le dispenser, ou ne comportant une telle présence que de manière occasionnelle ou pour un certain exercice » pour arriver à ce que l'on connaît aujourd'hui : la formation au travers des médias interactifs et de l'internet.

Dans la continuité des évolutions de la formation à distance, l'e-learning (aussi appelé e-formation en français) prend de l'ampleur sur Internet. Par définition « e-learning est l'utilisation des nouvelles technologies multimédia et de l'Internet, pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services, ainsi que des échanges et la collaboration à distance » (Commission européenne, 2001). La formation à distance à cet effet de responsabiliser davantage l'apprenant puisqu'il est livré à lui-même avec les ressources pédagogiques transmises et qu'il est le seul responsable de l'appropriation de ces connaissances. Dans cette logique, la formation à distance bouleverse « l'organisation traditionnelle du système éducatif, en plaçant l'apprenant au cœur du dispositif comme acteur de sa formation » (C. D'Halluin & M. Loonis, 1999).

b) La formation à distance en entreprise :

Comme dans beaucoup de domaines, la formation a été impactée par la crise sanitaire qui a débuté en mars 2020 et a précipité le recours des formations à distance. En effet, cela permettait de respecter les mesures mises en place pour respecter la distanciation sociale tout en donnant la possibilité aux entreprises et aux organismes de formation de maintenir leurs actions de formations. La convergence des formations présentiels à des formations à distance a demandé un certain temps d'adaptation avant d'être totalement adopté par les salariés d'une entreprise pour diverses raisons : problèmes de matériels ou de connexion adéquat, difficulté sur la prise en main des outils de formation, environnement peu propice (bruyant par exemple).

Nous différencierons la formation à distance dispensée par un organisme de formation de la formation en e-learning sur certains points :

- La formation à distance a permis de maintenir une continuité de ce qui se fait habituellement en présentielle. Les organismes de formation n'ont eu pour la plupart, qu'à transposer leur formation en visioconférence. Du point de vue du salarié comme de l'entreprise, cela a permis de dégager plusieurs intérêts ; notamment en économie temps et coût. En effet, le déplacement est à la charge de l'entreprise et est une charge de fatigue/stress supplémentaire pour le salarié. C'était également un moyen de maintenir du lien social pour les salariés qui pouvaient se retrouver quelque peu isolés à cause du télétravail, confinement, réduction des effectifs etc.
- La formation e-learning permet aux apprenants de s'organiser pour se former. Le contenu de formation étant déposé sur une plateforme numérique, ils ont la possibilité de la débiter quand il le souhaite, de l'arrêter et la reprendre plus tard. Le risque est cependant d'inciter à la procrastination, il est donc important pour une entreprise d'effectuer des suivis réguliers de l'état d'avancement des formations e-learning.

Que ce soit de la formation à distance ou en e-learning, ce mode d'apprentissage semble séduire les organismes de formation et les apprenants pour poursuivre au-delà de la crise COVID. Pour rappel des avantages, la formation à distance ou en e-learning, cela permet à l'entreprise de réduire son coût de formation en se délestant des frais annexes (transport, hébergement, restauration...). C'est également un moyen de former plusieurs salariés pour un même coût. Les formations à distance sont intégrables à un plan de développement de formation. Il faut toutefois se méfier de certains aspects négatifs : la procrastination, l'isolement, la déconcentration des salariés qui peuvent être amenés à travailler en parallèle, ...

Garder des salariés motivés et concentrés peut s'avérer difficile, il est donc nécessaire de travailler tant sur le fond que la forme du contenu de formation. La gamification semble être un recours à utiliser pour former en s'amusant.

c) La gamification : pour une meilleure expérience apprenant

Dans un premier temps, il convient de poser un cadre et un contexte à cette notion. La gamification est un concept qui nous vient des Etats-Unis, et qu'on peut juxtaposer au termes français : ludification. L'idée derrière cette tendance est de chercher à rendre la formation plus ludique sous forme de jeu. La définition technique (à contrario de la définition psychologique qui vise à influencer le comportement de l'apprenant (P. Petkov et al., 2011)) donne la gamification comme « l'utilisation d'éléments de Game design dans des environnements non ludiques » (S. Deterding, 2011). Plusieurs éléments d'un jeu sont utilisables dans la gamification : le principe de récompense et de reconnaissance (points, niveaux, classement, trophées, badges...), l'avancement et progression (barre de progression, compte à rebours, rapidité d'exécution...), et la communauté (collaboration, feed-back, échange...). L'intégration de ces éléments au sein d'un système LMC (Learning management system) va permettre d'enrichir l'expérience apprenante de l'utilisateur et favoriser la concentration et l'implication dans celle-ci.

Il existe trois types de gamifications qu'une entreprise peut utiliser, chacun ayant une visée spécifique et définit par K. Werbach (2012). Dans un premier temps, il y a la gamification environnement externe qui va chercher à attirer des candidats pour rejoindre l'organisation et peut se traduire par des formations ludiques autour de la présentation de l'entreprise, des mises en situation de l'organisation. Il y aura ensuite la gamification en environnement interne qui s'adresse au contraire aux salariés déjà présent dans l'entreprise. Cela permet de les encourager à se former différemment, pour leur permettre d'améliorer leur performance ou d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances. Enfin la gamification pour changer un comportement peut être également employée (renforcer le travail en équipe, l'autonomie, la réactivité...).

Une entreprise qui intègre à sa stratégie de formation des éléments de la gamification, pourra dans une moindre mesure, en retirer des bénéfices en termes d'augmentation de la productivité et donc de sa performance, pour fidéliser ses salariés, renforcer le sentiment d'appartenance, améliorer l'implication des salariés et soigner l'image de marque. Les salariés de leur côté auront l'occasion de sortir du cadre strict de la formation d'entreprise pour se former en s'amusant, de renforcer leur esprit d'équipe et leur intégration.

III/ Etude de cas de l'entreprise Cerballiance

1) Présentation du groupe Cerba et Cerballiance

a) Histoire du groupe Cerba et création de Cerballiance

En 1967, le premier laboratoire de biologie médicale spécialisée en France apparaît sous le nom de laboratoire Cerba (Centre d'Etudes et de Recherches en Biologie Appliquée). Son nom est le reflet des ambitions du laboratoire : les avancées scientifiques et l'innovation médicales et techniques en respectant de manière stricte des normes de qualités (accréditation COFRAC ISO 15189 depuis 1999, accréditation rendue obligatoire à l'ensemble des laboratoires de biologie médicale en 2010 à la suite de l'ordonnance de 2008). Son concept de référencement des examens de biologie médicale, innovant pour la période, lui permet de prendre la position de leader sur le marché européen. Il faut attendre 2007 pour que les laboratoires Cerba dans une stratégie de diversification de son activité et une extension géographique, décident de se renouveler sous le nom de Cerba HealthCare (SASU).

Cerba HealthCare couvre tous les champs de la biologie médicale humaine et vétérinaire : Biologie de ville, biologie spécialisée, biologie d'essais clinique, biologie d'essais diagnostiques, biologies et génétiques vétérinaires et permet de répondre à des besoins en l'allergologie, la bactériologie, la biochimie, la cancérologie, l'oncohématologie, l'endocrinologie, la génétique moléculaire, la microbiologie, ... En quelques chiffres, le réseau Cerba HealthCare c'est : 1.3 milliard d'euros de chiffre d'affaires pour l'année 2020, avec 50 ans d'expertise étendue dans le monde (cf. annexe) avec des domaines d'expertise complémentaires et synergiques autour de la biologie médicale, comprenant un panel de plus de 2 500 paramètres d'analyses. Le groupe Cerba HealthCare est le premier prestataire des établissements de soins avec 35 millions de patients pris en charge par an et 250 000 test par jour réalisé, dans plus de 750 laboratoires et plus de 9600 collaborateurs. On peut également rajouter à ces chiffres le fait que le réseau Cerba HealthCare collabore avec plus de 5000 laboratoires en France et à l'internationale afin de proposer une offre toujours plus innovante.

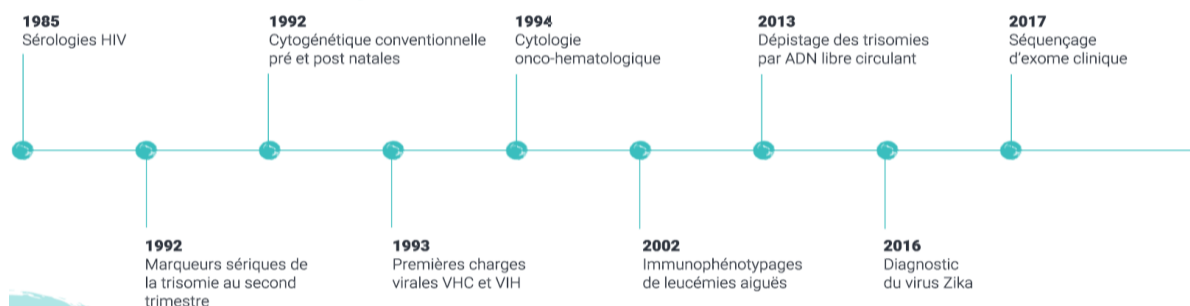


Image 4 Innovations médicales chez Cerba HealthCare

Et Cerballiance dans tout ça ? Le groupe Cerballiance (2009) fait partie intégrante du réseau Cerba Healthcare et se positionne sur la biologie de proximité. Le réseau s'est construit à la suite d'une succession d'acquisitions de laboratoires entre 2009 et 2016 et à lui seul, il couvre en 2017, 72% de la population française et cherche désormais à être LA référence au près du grand public. En effet, la prise d'ampleur et de notoriété du groupe Cerballiance a placé une forte responsabilité du groupe vis-à-vis des parties prenantes internes et externes : Cerballiance c'est plus de 300 Laboratoire tournés vers la Biologie Médicale en France et DOMTOM. Afin de conserver une ligne de conduite commune au groupe, la mise en place d'une charte éthique diffusée à l'ensemble des collaborateurs du groupe a permis de déterminer quels sont les comportements et les valeurs humaines attendus (loyauté, rigueur, respect, culture de la performance, exemplarité, engagement) par le groupe pour refléter et transmettre la marque employeur. En plus de refléter les valeurs communes (l'exigence, l'audace, l'engagement, le respect) du groupe Cerba HealthCare et du groupe Cerballiance, cette charte formalisée a permis de réaffirmer les engagements et implications du groupe en faveur d'une culture d'entreprise orientée vers l'éthique professionnelle vis-à-vis des patients, professionnels de santé, partenaires et laboratoires qui confient leurs analyses.

Il faut savoir qu'ils réalisent à eux seuls, 14 millions de prises en charge de patient par an et assurent des missions d'accueil, d'enregistrement/suivi de dossier, des respects des normes, de relation client pour assurer des prestations de services en analyse biochimique, microbiologique, hématologique, immunologique et de fertilité. En France les laboratoires sont répartis dans un maillage étroit et se regroupe selon des territoires : Nord, Ile De France, Nord-Ouest, Centre-Est, Grand Ouest, Grand Sud ; qui eux-mêmes sont subdivisés en région comprenant une ou plusieurs SELAS (société d'exercice libéral par actions simplifiées) sous la supervision d'un directeur régional.

Chaque SELAS s'organise sous forme de « région biologie » qui se compose : d'un plateau technique central qui se charge de la partie analytique des examens de biologie, des sites de proximités pour le pré/post analytique et un ou deux laboratoires d'urgence qui assurent une continuité des services 24h/24 et 7j/7. Les collaborateurs peuvent être amenés à se déplacer entre les sites de l'entreprise, traduisant ainsi le fait que les laboratoires Cerballiance font preuve d'une excellente synergie permettant d'être au plus proche des besoins du patient et de traiter la demande dans les meilleurs délais.

b) Organisation du stage au sein des laboratoires Cerballiance

Le périmètre de responsabilité et d'activité de mon stage englobait la gestion du territoire Grand Ouest composé des SELAS suivantes : Cerballiance Occitanie, Cerballiance Languedoc, Cerballiance Pyrénées, Cerballiance Charentes et Cerballiance Centre Val de Loire. Mes missions s'inscrivaient dans le cadre du remplacement de Christelle DAL COL et n'étaient pas exhaustives me permettant ainsi de découvrir une pluralité de sujet traitant des RH :

- Missions principales : gestion, déploiement et suivis du plan de développement des compétences 2021, reprises des données de formations et consolidation du plan 2022.
- Missions secondaires : aide au suivi de la campagne EAD/EP, pilotage de la gestion des talents, aide au recrutement, diffusion d'offre et gestion des candidatures, prise de contact téléphonique, gestion administrative (aide à la rédaction de contrat, déclaration préalable à l'embauche, demande d'aide à l'embauche Sylae, préparation des « welcome box »...), gestion des temps et activités (utilisation du logiciel octime, création de cycles, saisie des heures et des absences...), tri du courrier, ...
- Missions annexes : création et pilotage du projet vis ma vie,

Membres de l'équipe Ressources Humaines Toulouse :

- Aurélia BRUEL : DRH Territoire et tutrice de stage
- Aurore DOUELLE : Chargée Ressources Humaines
- Véronique CHERONNET : Responsable des services généraux et communication
- Jean Noel DEBRIL : Assistant Ressources Humaines
- Christelle DAL COL : Gestionnaire Ressources Humaines

Outils à disposition :

- MyHR : intranet en cours de développement visant à faciliter les actions de recrutements, formations et évaluation des collaborateurs.
- 360 Learning: formation e-learning pour le groupe
- Cerba University : université d'entreprise, réseau d'entreprise
- Octime : logiciel de GTA (gestion des temps et activités)
- Suite Office 365 et Teams

Nous verrons plus en détail comment le groupe Cerballiance agit en faveur de ses collaborateurs et la manière dont j'ai participé au travers de mes missions aux actions mises en place.

2) La qualité de vie au travail à Cerballiance

a) Contexte d'entreprise

La crise sanitaire a démontré une chose : la France et le reste du monde n'était pas préparé à vivre une pandémie d'une telle ampleur et cela a eu des conséquences tant sur le plan organisationnelle et économique que sur le plan humain. Si la plupart des secteurs d'activités se sont vu arrêtés pendant la crise (restauration, tourisme, culture, ...), les secteurs touchant à la santé se sont vus considérablement sollicités. Puisque l'accroissement de l'activité des industries pharmaceutiques et chimiques a été vu dans le précédent mémoire, nous nous concentrerons ici sur les conséquences de la crise sur les laboratoires de biologie médicale (LBM). Les difficultés de la crise ne sont pas propres au COVID19, mais auraient été les mêmes pour toutes autres menaces sanitaires.

Dans une période de crise, la priorité de tout LBM est de réussir à maintenir et contenir le service médical, la prise en charge et le traitement du dossier patient. Cet événement a demandé de la part des LBM de répondre à plusieurs problématiques :

- Maintenir l'activité des analyses habituels
- Intégrer une activité d'analyses en lien avec la crise
- Adapter le système de management ISO 15189

Les laboratoires Cerballiance n'ont pas échappé aux perturbations économiques. Cerballiance s'est entièrement réorganisé autour de la crise sanitaire pour répondre de la meilleure manière possible à la demande grandissante et aux nouveaux besoins. Pour répondre aux trois problématiques ci-dessus durant ce contexte de crise, les laboratoires Cerballiance ont mis en place les choses suivantes :

Pour maintenir l'activité des analyses habituels, les laboratoires ont continué de proposer leur nombreux services d'analyse, les patients pouvaient continuer de se présenter à l'accueil d'un des laboratoires de proximité sans rendez-vous et sur une plage d'horaire relativement inchangé (sauf période de couvre-feu). Des mesures ont cependant été mise en place pour protéger le personnel des laboratoires, comme des séparations en plexiglas, les salles d'attentes réduites en termes de capacité d'accueil, le port du masque et le gel hydroalcoolique à disposition des patients. Les locaux et planning ont également été réaménagés afin de permettre de limiter les risques de contaminations en diminuant le nombre de personnel simultanément dans le laboratoire. Enfin, les laboratoires ont dû réaffecter leurs ressources humaines pour intégrer les analyses essentielles à la crise.

Afin de répondre aux nouveaux besoins émergents, les laboratoires Cerballiance ont dû intégrer à leur offre de service des activités liées au COVID. Outre la mise en place des test PCR-Nasopharyngés qui étaient également réalisable dans d'autres centre de santé, les laboratoires Cerballiance se sont diversifiés en accompagnant les établissements EHPADs dans la mise en place de dépistage de masse. Pour exemple, le laboratoire de Saintes (SELAS Charentes) sur 10 mois a traité 60 000 tests COVID⁷. Quelques mois plus tard, Cerballiance a été le premier laboratoire à être en mesure de prendre en charge le dépistage des écoles par le test salivaire (moins invasif et mieux accepté pour la catégorie d'âge). En moyenne entre 1500 et 3000 tests par semaine était programmé par le rectorat de Toulouse en plus des dépistages habituels sur des « drive » ou encore en laboratoire. Chiffre conséquent qui a nécessité de réallouer les ressources humaines présentes sur des activités complémentaires autour du Covid-19, mais également mettre en place un processus de recrutement plus important. Dans un souci de traitement et de rendu des résultats dans des temps optimaux, les laboratoires Cerballiance ont investi dans des automates et logiciels permettant d'augmenter la capacité d'analyse et réduire les temps de traitement.

Enfin, pour maintenir leur accréditation, les laboratoires ont besoin de formaliser un plan d'action concernant l'organisation des ressources disponibles en s'aidant d'une analyse des risques. Il sera également essentiel de se tenir informer et d'actualiser régulièrement le système documentaire tenant compte des modifications des dispositions à mettre en place dans les laboratoires. A Cerballiance, le service qualité a permis de diffuser et communiquer l'ensemble des nouvelles mesures, procédures et disposition légale via le logiciel Gesqual.

Mon stage a Cerballiance s'est déroulé dans un contexte de fort accroissement de l'activité lié à la crise sanitaire. C'est un fait, la crise sanitaire a eu un fort impact sur la qualité de vie au travail de l'ensemble des collaborateurs de Cerballiance : une activité constante, des patients plus difficiles, un sous-effectif présent sur les sites, des difficultés à recruter, des équipes fatiguées, une cohésion d'équipe fragilisée par la distanciation sociale et le manque d'interaction sociale. La qualité de vie a été fragilisée mais maintenue du mieux possible par le groupe Cerballiance.

⁷ Source : <https://www.sudouest.fr/2020/12/05/dans-les-coulisses-des-tests-covid-24-heures-8158220-10413.php>

b) Actions Cerballiance pour améliorer la qualité de vie des salariés.

S'adapter à une situation de crise n'est pas anodin et les LBM étaient loin d'imaginer se retrouver dans une pandémie d'une telle ampleur. Ils n'ont pas pu prévoir des plans d'actions en amont de la crise et ont dû s'adapter au fur et à mesure. Pour accompagner l'ensemble des collaborateurs à mieux appréhender cette situation et contenir une certaine qualité de vie au travail, les laboratoires Cerballiance ont diversifié leur offre de formation déjà présente en proposant par exemple des formations habilitantes au prélèvement nasopharyngés, des formations de gestion de stress et gestion de la relation patient...

Au-delà de la crise sanitaire, la formation à Cerballiance est une action (obligatoire) qui s'inscrit dans la qualité de vie au travail et qui permet aux collaborateurs du groupe de mieux apprécier la réalité de leur fonction. Au cours de ce stage j'ai été amené à déployer le plan de compétences 2021 sur l'ensemble du territoire Grand Ouest. Chaque région s'est vue attribuée en début d'année un budget de formation qui doit être respecté. Selon les besoins sur chaque région, des plans seront construits pour donner une idée des formations à organiser.

Pour piloter un plan de formation, une méthodologie doit être respectée :

- La première étape est de communiquer sur les formations à venir. Un calendrier est alors envoyé à l'ensemble des managers des sites et RH pour qu'ils puissent inscrire leur collaborateur sur les formations souhaitées. Un minimum de participant est attendu, il peut donc être nécessaire de réaliser des relances et de solliciter les collaborateurs.
- Les formations peuvent être proposées à une SELAS ou à l'ensemble du territoire, ce qui implique une gestion de la facturation différente (facturation à la SELAS ou proratisée).
- Après la réalisation des inscriptions et la communication auprès des organismes, il faut envoyer les invitations aux participants dans un délai d'un mois environ avant la formation. Cela permet d'une part de leur permettre de s'organiser pour un remplacement à leur poste sur la date de formation, mais également de leur fournir un programme détaillé de leur journée de formation et de l'organisation à prévoir. En effet, certaines formations peuvent entraîner des réservations de transport ou de logement.
- A la fin de la formation, il faut se rapprocher des organismes de formations pour le règlement des factures, signer les conventions et transmettre les attestations de formations aux participants. En cas d'absence d'un participant, il faut se rapprocher de celui-ci pour comprendre pourquoi il a été absent et essayer de lui proposer une date complémentaire.

Pour aller plus loin encore dans les actions de formation proposées, le groupe Cerba HealthCare met à disposition un site internet « Cerba University » pour permettre aux collaborateurs de développer des compétences professionnelles (techniques, leadership, management, ...) mais également personnelle (apprentissage d'une langue, bien-être au travail...). La plateforme 360Learning enfin, vient compléter l'offre de formation pour répondre au besoin propre du groupe et à son actualité. Nous retrouverons par exemple des formations favorisant l'intégration du collaborateur (présentation du groupe, d'un laboratoire, des outils...), des formations pour renforcer les connaissances (formation à destination des biologistes, des techniciens, de la qualité...) mais aussi des formations de qualité de vie (prévention des RPS, réaccueillir un collaborateur après une longue absence...). La plateforme est en évolution continue et tend à proposer des formations toujours plus riche et complète.

Par l'action de formation, le groupe Cerballiance cherche à favoriser le principe de « Learning agility » c'est-à-dire « La volonté et capacité d'apprendre des expériences et en conséquence d'appliquer ces apprentissages pour réussir dans de nouvelles situations ou premières fois. » (J. Evelyn Orr, 2012). Le groupe porte une attention toute particulière à ce concept de « Learning agility » puisqu'il est un critère de détermination du potentiel et permettra donc de faciliter la détection des collaborateurs présentant un fort niveau de potentiel, et donc de détecter les possibles talents parmi eux.

c) La gestion des talents : une démarche parallèle à la formation

La gestion des talents se réalise au travers d'une « talent review ». C'est une démarche stratégique à mener au sein d'une organisation pour maintenir un niveau de performance et de compétitivité. Par définition un talent c'est « un ensemble de ressources rares appartenant à la personne mais trouvant leur valorisation économique au travers de processus mis en œuvre par les organisations aptes à les exploiter » (Mirallès, 2007, p.158). En résumé, les talents constituent un avantage pour toute entreprise : une bonne gestion de ces talents permet à celles-ci de rester performantes, compétitives et agiles à court, moyen et long terme.

A Cerballiance, la gestion des talents est menée à la suite de la campagne des entretiens professionnels et des entretiens annuels. Cerballiance est une organisation qui évolue rapidement (achat, fusion, innovation médicale...), derrière la gestion des talents, l'idée est de faire preuve de plus en plus d'agilité pour garantir la capacité du groupe à relever des défis à venir : il est nécessaire de détecter quels collaborateurs pourront intervenir et développer ce qui doit l'être ; ainsi en étant dans l'anticipation, l'entreprise pourra puiser dans le « pool » de talent pour faire des positionnements stratégiques attenants aux sujets de l'entreprise.

Identifier les talents chez Cerballiance c'est également pouvoir mieux accompagner la qualité de vie des collaborateurs. Une identification des talents permettra de faire évoluer le salarié sur de nouvelles fonctions, de nouvelles missions et donc pérenniser le sens qu'il trouve à son travail. Attention cependant, il est important d'avoir en tête qu'un talent peut concerner les postes à très forte responsabilité mais aussi pour les postes à envergures moindres : l'importance dans l'identification des talents à Cerballiance, c'est de trouver un équilibre entre un niveau de performance élevé et un niveau de potentiel tout aussi élevé.

- La performance : c'est ce que la personne a réalisée (des actions, projets, ...) dans un passé récent. Elle s'évalue notamment lors de l'entretien annuel (EAD).
- Le potentiel : représente la capacité de la personne à évoluer. C'est donc une évaluation hypothétique, basée sur ce que pourrait être une personne dans le futur. Le potentiel se décompose de la manière suivante :

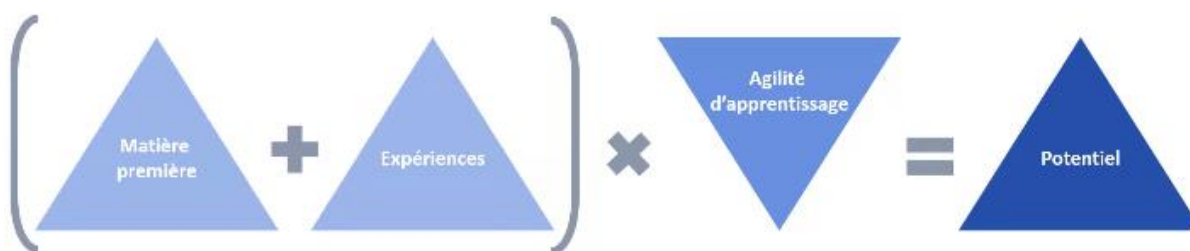


Image 5 décomposition du potentiel

- La matière première : ce qu'on appelle le bon sens, l'intelligence expérimentale, la stabilité émotionnelle, la motivation professionnelle.
- L'expérience : les postes ou missions occupées, les épreuves et défis relevés, les feedbacks reçus, les actions de développement (formation, lecture...)
- Agilité d'apprentissage : notion la plus abstraite, c'est la capacité et la volonté d'apprendre de ses expériences et en conséquence d'appliquer ses apprentissages pour réussir dans de nouvelles conditions ou premières fois. Cela peut par exemple être la capacité à accepter et tenir compte des feedbacks qui sont données. C'est cette agilité d'apprentissage qui permet notamment de s'adapter rapidement à tout nouveau contexte, nouvelle mission ou environnement de travail. Cet élément est le plus important des 3 pour constituer le potentiel, on parle de facteur multiplicateur.

Sur le territoire Grand Ouest de Cerballiance, nous avons décidé d'impliquer les managers dans la démarche d'identification des talents et pas seulement la direction. Ce choix nous est apparu comme judicieux puisqu'il n'y a pas à notre sens de personne mieux placée qu'un manager pour nous parler de son équipe.

Dans un premier temps, j'ai été amenée à recenser l'ensemble des collaborateurs pré-identifiés comme étant des talents via nos formulaires sur MyHR. 250 talents étaient identifiés sur environ 900 collaborateurs. J'ai réalisé une extraction des données et croisées les informations pour connaître le nombre de talents par SELAS :

CERBALLIANCE CENTRE VAL DE LOIRE	33
A1 - Excellente performance / fort potentiel	8
B1 - Excellente performance / potentiel satisfaisant	25
CERBALLIANCE CHARENTES	44
A1 - Excellente performance / fort potentiel	16
A2 - Bonne performance / fort potentiel	4
B1 - Excellente performance / potentiel satisfaisant	24
CERBALLIANCE LANGUEDOC	18
A1 - Excellente performance / fort potentiel	3
B1 - Excellente performance / potentiel satisfaisant	15
CERBALLIANCE OCCITANIE	91
A1 - Excellente performance / fort potentiel	35
A2 - Bonne performance / fort potentiel	5
B1 - Excellente performance / potentiel satisfaisant	51
CERBALLIANCE PYRENEES	51
A1 - Excellente performance / fort potentiel	13
B1 - Excellente performance / potentiel satisfaisant	38
LABORATOIRE ANDRE LESCAROUX	13
A1 - Excellente performance / fort potentiel	5
A2 - Bonne performance / fort potentiel	4
B1 - Excellente performance / potentiel satisfaisant	4

Après avoir identifié quels collaborateurs étaient identifiés comme un talent, il était important de se rapprocher de chaque manager pour valider avec eux le potentiel et la performance de chacun. Il s'est avéré que chacun avait une idée différente de ce qu'est un talent, et cela expliquait donc le nombre conséquent d'individus identifiés. En reprenant pas à pas la pédagogie de ce que doit être un talent, la différence avec un haut performer/un haut potentiel ou un collaborateur solide ; le travail de la fonction RH avec les managers a finalement permis d'identifier 21 talents sur l'ensemble du territoire Grand Ouest.

En conclusion : la communication est un élément important de toute démarche. En préconisation pour les prochaines campagnes de talent, il serait intéressant de rappeler aux managers ce qui est attendu dans l'identification des talents. Leur envoyer une plaquette permettant de reprendre les éléments clés du potentiel et de la performance.

3) Pilotage d'un projet s'inscrivant dans la démarche qualité

a) Présentation générale du projet « Vis ma vie »

« Vis ma vie » c'est à l'origine une émission télévisée mettant en scène des inconnus qui partagent le quotidien d'un autre. Le concept a par la suite été repris pour être proposé au sein des entreprises afin de faciliter la communication et la connaissance de chacun. Il est possible de résumer le concept de la manière suivante : « passer une journée avec un de ses collègues afin d'observer son travail et voir ainsi les éléments qui composent son quotidien » (F. Meslin, 2017, *in* Ami2.fr). Le dispositif en entreprise a pour ambition de faciliter les échanges entre les fonctions d'une même entreprise, mais aussi la compréhension des contraintes de chacun. Pour éviter de créer un cloisonnement des services, risquer une dégradation de l'atmosphère de travail ou encore un turn-over, le dispositif « vis ma vie » permet d'apaiser et prévenir les risques.

Certaines entreprises peuvent être amenées à penser que la mise en œuvre de cette démarche est une perte de temps. Cependant, il est important de souligner qu'au contraire, cela impactera positivement trois leviers : motivation (reconnaissance du poste), de cohésion (meilleure connaissance de l'autre), de montée en compétence (partage d'expérience) et donc indirectement le levier de performance globale de l'entreprise (comme toute action de QVT). Mettre en place un « Vis ma vie » c'est travailler sur l'empathie des salariés de l'entreprise. Il s'agit ici de transmettre le « je comprends ton travail et tes contraintes, demain nous travaillerons mieux ensemble ». C'est aussi la possibilité de créer une synergie entre les fonctions et de créer un esprit collaboratif.

Le dispositif « vis ma vie » permet également de :

- Découvrir un nouvel environnement professionnel et technique. Le salarié aura la possibilité non seulement d'observer, de pratiquer, d'acquérir un langage technique différent du sien, et de développer des compétences transverses.
- Découvrir les enjeux et les contraintes de chaque fonction, cela permet de revaloriser les fonctions de l'entreprise mais également de mieux les comprendre et avoir une vision élargie de ce qu'est la vie de l'entreprise.
- Travailler ensemble sur l'amélioration des conditions de travail au sein de la société.

b) Le projet « vis ma vie à Cerballiance »

Le projet « vis ma vie à Cerballiance » est parti d'un simple constat : les collaborateurs ont perdu leur motivation et ressentait un manque de compréhension de la part des différents acteurs de l'entreprise. Afin de rendre le projet concret et prioritaire pour la SELAS Cerballiance Occitanie, le dispositif « vis ma vie » s'est inscrit dans les NAO 2021 - Article 10 - Programme de découverte de métiers, à raison de 4 journées par an dans un premier temps.

Pour mettre efficacement en place le projet, la première étape a été de se renseigner sur le sujet et sur les entreprises ayant témoigné de leur expérience. Le bilan de ses recherches était positif : les collaborateurs se sont pris à l'exercice, les encadrants également et la journée a permis de renforcer les liens en entreprise. Il ne restait plus qu'à se lancer dans le projet en définissant les points suivants :

- Les acteurs impliqués
- L'organisation et l'animation
- Les attentes du suivis

Pour le projet « vis ma vie à Cerballiance », il est prévu que les collaborateurs changent de fonction le temps d'une matinée (8h30 - 12h30). Ils auront la possibilité de s'inscrire pour découvrir le métier de la qualité, celui d'approvisionnement et gestion du magasin, le métier de coursier, de préleveur à domicile, secrétaire médicale, technicien de clinique, de plateau technique et enfin, de laboratoire de proximité). Une journée entière semblait peut pertinent car l'activité d'un laboratoire se fait bien plus calme l'après-midi.

Ce choix d'organisation permettait également de faire un rassemblement de tous les référents et participants sur le plateau technique afin de partager une après-midi tous ensemble.

Pour présenter la démarche mise en place, j'ai repris celle conseillé par le réseau de l'Aract-Anact en 2018 :

Etape 1 – déterminer la communication.

La communication passera dans un premier temps par un mail adressé aux managers de l'ensemble des sites d'Occitanie pour leur présenter le projet, leur demander d'appuyer la démarche et rendre disponible les salariés qui souhaitent y participer. Une communication viendra ensuite compléter la première à destination de l'ensemble des collaborateurs du groupe pour leur présenter le projet et leur donner les démarches à suivre pour s'inscrire.

Afin de rendre le projet le plus attrayant possible, un simple mail ne suffisait pas. Souvent lu entre deux tâches, il était important de soigner le visuel, d'être synthétique dans la présentation et de faciliter l'inscription. Pour cela, j'ai réalisé un mail interactif (pour aperçu cliquer [ici](#)) ainsi qu'une vidéo d'animation sous forme de communication publicitaire (moins d'une minute) reprenant les informations essentielles du projet (cliquer [ici](#)).

Pour l'inscription, le mieux était de réaliser un formulaire « Microsoft form » afin de faciliter et uniformiser les inscriptions sur un même modèle. Cela permet également de mieux traiter les inscriptions.

Enfin, un affichage à destination des laboratoires est également prévu afin de relayer au plus possible l'information (avec un QR code pour s'inscrire).

Etape 2 – Détermination des encadrants et des participants.

Les inscriptions à la journée « vis ma vie » se fait sur la base du volontariat. Il sera cependant possible si un manque d'inscription est constaté, que la fonction RH pousse des salariés à s'inscrire (notamment des nouveaux entrants pour faciliter leur intégration). En cas inverse d'un trop grand nombre d'inscrit, une question au formulaire « Pour quelle raison vous souhaitez participer à une journée » permettra de prioriser les participants selon s'ils souhaitent juste passer une journée « détente » ou s'ils sont intéressés par l'acquisition de compétences transverses.

Les encadrants quant à eux, ils ont été identifiés par la fonction RH. L'idée était de mettre en avant des collaborateurs qui ne le sont pas forcément en temps normal, des personnes auxquelles les participants pourront s'identifier facilement, des personnes qui portent en eux l'image Cerballiance ou encore des personnes remontées dans la liste des talents ou successeurs de postes clés. Pour être au plus proche de la réalité du terrain d'un poste lambda à Cerballiance, nous avons fait le choix de ne pas inclure dans les référents des postes à responsabilités (manager ou membre du comité de direction).

Ce choix permet aux participants de se faire une idée de ce que pourrait être leur vie professionnelle sur un autre poste à niveau hiérarchique équivalent ; cela permet également de faciliter les synergies entre binômes et faciliter l'échange entre les deux.

Etape 3 – Déroulement de la journée.

Le projet s'étend sur la journée, mais la découverte d'un métier ne se réalise que sur la matinée.

Afin de cadrer un minimum la découverte d'un métier, il était important de voir avec chaque référent ce qui serait abordé dans la matinée et d'en déduire un planning général. L'intérêt de cette démarche est de pouvoir accompagner les référents sur leur manière d'encadrer en leur fournissant une trame à suivre sans pour autant les contraindre puisque le planning a été créé avec leur approbation des missions qui y seront abordées. C'était également l'occasion de formaliser une journée qui serait semblable pour chaque journée passée sur ce métier. A titre d'exemple, voici un des plannings prévus dans le cadre de la découverte du poste de secrétaire médical :

08H30	Arrivée sur site et accueil par le référent
20min	D'accueil, présentation et déroulement des 4heures
45min	Observation de l'accueil, imprégnation du patient, rythme
1heure	Explication tâche administrative (pourquoi la carte vitale les mutuelles, parler des impayées de la facturation, différents intervenants de règlement,)
1heure	Rangement et numérisation des dossiers,
45min	Enregistrement boîte (relation technique)
12H30	Fin de la matinée - rassemblement au plateau technique AEC

Etape 4 – réunion pour faire le point sur la journée avec les binômes.

Une réunion après la pause repas permettra de véritablement clôturer la matinée de découverte d'une nouvelle fonction. Cette réunion animée par la fonction RH, vise à représenter le groupe, ses valeurs et ambitions communes mais également la manière dont ce projet « vis ma vie » y répond. La prise de parole RH a été estimée d'une durée d'une heure environ et se terminerait donc à 15h00. La première idée était de faire ensuite un tour de table pour laisser les collaborateurs s'exprimaient sur leur journée, parler de leur expériences partagées et ce qui a pu les marquer, surprendre ou décevoir au cours de cette journée. Cependant, exprimer un ressenti oral peut manquer de sincérité en présence d'un certain nombre de personne.

Au cours de ce stage j'ai eu l'occasion de suivre une formation « Ludik'RH » dispensée par BRL Avocat et qui se présentait sous forme de jeu de société. Le concept ludique et inhabituel m'a poussé à réfléchir à la manière dont je pouvais l'adapter au vis ma vie. Cela permettrait en plus de poursuivre trois objectifs :

- Finir la journée sur une activité de groupe ludique,
- Valider ce qu'ils ont appris au cours de la journée,
- Partager la journée d'un avec les autres

Le jeu se présente sous forme de plateau de jeu, avec des pions et un dé particulier (selon la face un type de question sera utilisé : Quizz, Vrai ou Faux, Etude de cas.). Chaque métier ont leur propre questions afin d'être au plus juste entre les équipes. Pour avancer dans la partie, les joueurs devront répondre à un défi tiré par le dé. Par exemple, une secrétaire ne tombera que sur des questions concernant le secrétariat, mais cela pourra être sous forme de quizz (une question et plusieurs réponses proposées), de vrai ou faux ou d'étude de cas (mise en situation et manière dont elle réagirait).

Pour permettre la création de ce jeu, je me suis de nouveau appuyée sur chacun des référents pour déceler en fonction du planning préalablement réalisé, ce qui pouvaient être exploité dans le cadre du jeu de société. C'était un exercice assez long mais amusant à mettre en place, les référents se sont vraiment pris au jeu et investis pour m'aider à réaliser ce jeu. Pour le secrétariat les questions pourront être par exemple :

Vrai ou faux	Un patient peut faire des analyses sans ordonnance ? Vrai
	Je dois prioriser le téléphone sur l'accueil direct ? Faux
Quizz	Si je suis occupée avec un patient et qu'un nouveau patient entre dans le laboratoire, que faire ? a. J'interromps ce que je fais pour lui demander les raisons de sa venue b. Je prends acte de son arrivée par un signe de tête ou un sourire.
Etude	Un patient s'interroge sur les modalités de retraits de ses résultats, que faut-il lui répondre ? - Que les résultats sont disponibles en retrait sur présentation d'un coupon, par sms/mail via l'espace patient et l'application mobile, et selon le prescripteur de l'analyse les résultats sont transmis au médecin traitant ou à la médecine du travail.

(cliquer [ici](#) pour accéder au jeu)

Etape 5 : restitution de la journée et suivi.

Dans le cadre de tout projet, le suivi est une étape importante puisqu'il permet de détecter des pistes d'amélioration et d'adapter les actions selon les retours. Pour cela, à la fin de chaque journée du dispositif « vis ma vie » il est prévu de faire passer une évaluation à chaud au collaborateur. Il aura la possibilité de s'exprimer sur les attentes qu'il avait, leur ressenti, les difficultés ou surprises qu'ils ont rencontrées au cours de la journée. C'est aussi l'occasion de se renseigner sur l'impact qu'ils pensent que cette journée aura sur leur manière de travailler par la suite.

Un bilan d'évaluation sera ensuite réalisé à froid (1 ou 2 mois après) afin de valider ou invalider avec eux que cette journée a eu un impact sur leur quotidien professionnel, voir si de cette journée, ils ont encore des souvenirs de ce qu'ils ont appris etc.

Enfin, afin de valoriser les participants à cette journée et attirer de nouveaux salariés à participer à ce dispositif, une communication pour les mettre à l'honneur est prévue sur les réseaux sociaux de Cerballiance.

A ce jour, la première journée n'a pas encore eu lieu (prévue pour octobre), il n'est donc pas encore possible de s'exprimer sur les facteurs de réussite de ce projet ou les actions à retravailler.

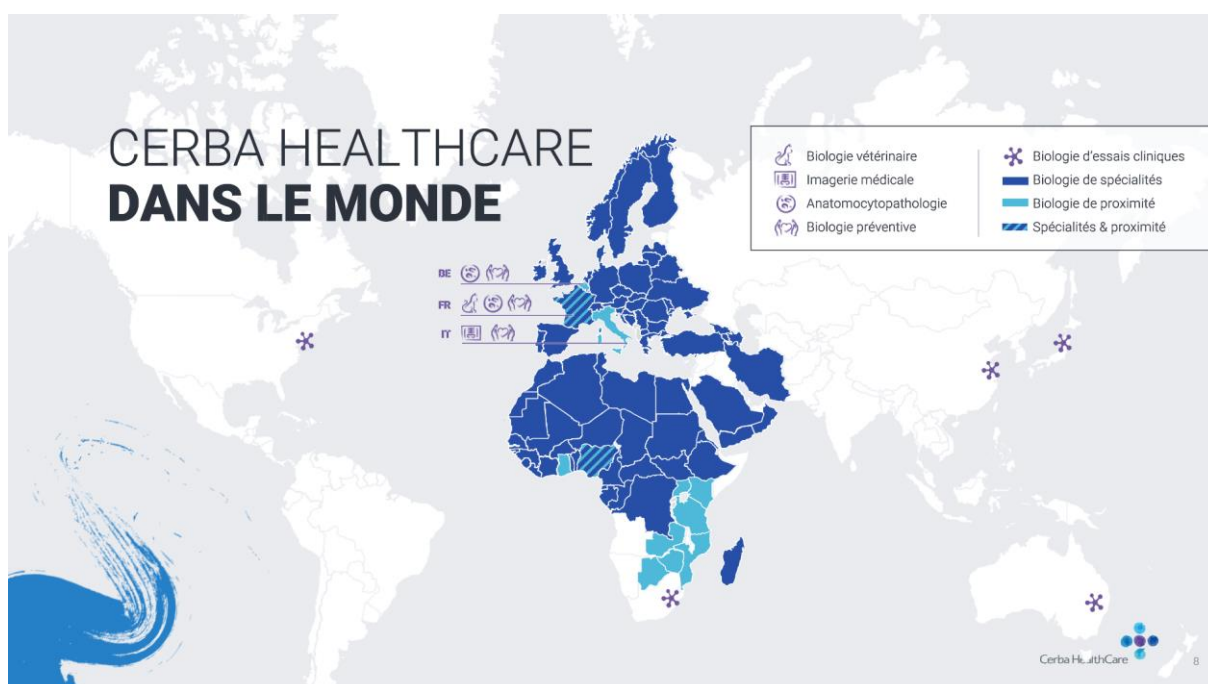
Conclusion

La fonction RH subit bien des idées reçues à son sujet on retrouve parmi les plus connus le « ils recrutent et ils virent » et « ils ne sont pas concernés par ce qu'il se passe sur le terrain ». Rien que le terme « Ressources Humaines » peut avoir une connotation négative et donner l'impression que les salariés ne sont que des pions à déplacer sur l'échiquier de l'entreprise. L'arrivée de la numérisation, du digital et de la robotisation n'a pas aidé à se défaire de cette idée que les salariés ne sont que des pions remplaçables (ici par les machines). Au cours d'une recherche littéraire, le président de Flexity reprenait le terme de « Richesses Humaines » (P. Storhay, 2008) pour venir contrebalancer la connotation négative. Terme qui à mon sens a désormais sa place dans une entreprise et pour le service RH.

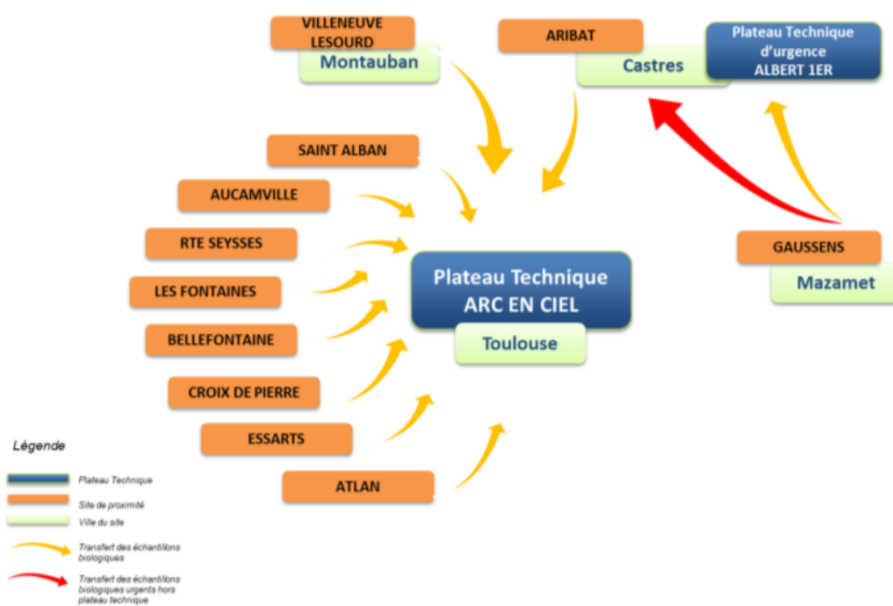
En effet, comme nous l'avons vu tout au long de cette recherche, la fonction RH a évolué vers des sujets d'entreprises plus davantage tourné vers l'individu et sa place dans l'entreprise. Dorénavant rattaché aux préoccupations stratégiques de l'entreprise, la fonction RH est au cœur de l'activité de l'entreprise et de nouveaux enjeux l'en incombent : la prévention des RPS, la démarche QVT, l'accompagnement sur des nouvelles fonctions et missions par le biais de formations par exemple.

Concernant la place de l'innovation technologique en entreprise. Contrairement à ce qui peut ressortir dans un premier temps, la réponse est : non, une entreprise qui se tourne vers l'industrie 4.0 n'a pas pour finalité de supprimer sa main d'œuvre mais au contraire de supprimer la pénibilité d'une tâche et de dégager le salarié d'une tâche pour l'amener sur de nouvelles à plus forte valeur ajoutée. Dans cette transition vers l'industrie 4.0, c'est au service RH qu'il revient d'accompagner les salariés au changement.

Annexes :



Annexe 1 Un réseau international



Annexe 2 organisation de la "région biologie"

Bibliographie :

Document interne à l'entreprise Cerballiance et au groupe Cerba.

ANFH. (2017). *Guide : Construire une démarche de qualité de vie au travail*.

https://www.reseau-chu.org/fileadmin/reseau-chu/A2017/ANFH-GUIDE-CONSTRUIRE_UNE_DEMARCHE_QVT.pdf

BDC. (s. d.). *Qu'est-ce que l'industrie 4.0?* BDC.ca. Consulté le 28 mai 2021, à l'adresse

<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/technologie/investir-technologie/quest-ce-que-industrie-4>

Blanchet, M. (2014). La nouvelle ère industrielle : une opportunité pour la France.

Géoéconomie, 70(3). <https://doi.org/10.3917/geoec.070.0159>

Bourdu, E., Pérétié, M.-M., & Richer, M. (2016, 11 octobre). *La qualité de vie au travail : un*

levier de compétitivité. La fabrique. <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/la-qualite-de-vie-au-travail-un-levier-de-competitivite/>

Cahier, M.-L., & Pellerin, F. (2019). *Organisation et compétences dans l'usine du futur*. La

fabrique. <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/organisation-et-competences-dans-lusine-du-futur-2/>

Chuvin, G., Gonnard, S., Lemaire, F., & Okouo, P. (2020, septembre). *Les organismes de*

formation face à la crise sanitaire : quand le distanciel s'est imposé à eux. Défi métiers.

https://www.defi-metiers.fr/sites/default/files/docs/rapports-etudes/les_organismes_de_formation_face_a_la_crise_sanitaire_vf.pdf

Combes, B. (2020, 22 octobre). *Qualité de vie au travail (QVT) : le guide en 6 questions*. Les

Ateliers Durables. <https://www.ateliersdurables.com/qvt-qualite-de-vie-au-travail-guide-2021/>

Comment concilier télétravail et QVT ? (2020, 7 juillet). Kandou.

<https://www.kandou.fr/article/comment-concilier-teletravail-et-qvt/>

- Compas information. (s. d.). *Connaissez-vous l'expérience d'Hawthorne?* CRF Wallonie.
Consulté le 17 juillet 2021, à l'adresse
<https://crf.wallonie.be/compasinfo/breve.phpid=38&rub-id=54.html>
- de Maistre, C. (2016). L'usine cyberphysique : usine connectée, simulée et reconfigurable.
Annales des Mines - Réalités industrielles, Novembre 2016(4).
<https://doi.org/10.3917/rindu1.164.0037>
- DGAFP. (2019). *Guide de la qualité de vie au travail : outils et méthodes pour conduire une démarche QVT*. <https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/guide-qvt-2019.pdf>
- Durat, L., & Bartoli, A. (2014). La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle. *Gestion et management public*, 3/n°1(3). <https://doi.org/10.3917/gmp.031.0017>
- Glikman, V. (2002). *Des cours par correspondance au « e-learning » (Technologies de l'éducation et formation) (French Edition)* (0 éd.). PUF.
- Groupe Apicil. (2017). *regards d'experts : Indice de Bien-Être au Travail*.
https://www.apicil.com/documents/10184/7752343/Groupe+APICIL_IBET_+Regards+d%27experts+2017.pdf/a7f6bd8c-0906-61c3-515d-30e213355763
- HAS Haute Autorité de Santé. (2019, 4 juin). *Construire une démarche qualité de vie au travail*. Haute Autorité de Santé. https://www.has-sante.fr/jcms/c_2786495/fr/construire-une-demarche-qualite-de-vie-au-travail
- HAS Haute Autorité de Santé & le réseau Anact-Aract. (2018, juin). *La qualité de vie au travail au service de la qualité des soins*. https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2019-06/fiche_outil_anact_vis_mon_travail_2018.pdf
- Heroes, S. (2020). *4 exemples d'entreprises qui ont amélioré leur QVT*. United Heroes.
https://www.united-heroes.com/ressource_fr_ameliorer-la-qvt-grace-au-digital

- Légifrance. (2017, 1 octobre). *Chapitre Ier : Obligations de l'employeur. (Articles L4121-1 à L4121-5)*. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000035640828/
- Levet, P. (2013). Des risques psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail. *Négociations*, 19(1). <https://doi.org/10.3917/neg.019.0097>
- Meignant, A. (1991). *Manager la formation*. Les éditions Liaisons. https://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_1991_num_36_1_1854_t1_0069_0000_12
- Meslin, F. (2017, 7 avril). *Vis mon Job : le « Vis ma vie » version entreprise ! AMi2*. <https://www.ami2.com/blog/vis-mon-job-le-vis-ma-vie-version-entreprise/>
- REUSSIRA-NANTES. (2020, 13 janvier). *Management et Qualité de Vie au Travail dans l'industrie du futur*. Réussira. <https://www.coach-a-nantes.fr/2020/01/13/industrie-4-0-management-qualite-de-vie-travail/>
- Rochas, A. (2020). La gamification. *La Revue des Sciences de Gestion*, N°301-302(1). <https://doi.org/10.3917/rsg.300.0100>
- Sea, K. (2011, 30 juin). *Contexte historique de la formation à distance*. L'éveilleur. <https://leveilleur.espaceweb.usherbrooke.ca/7082/contexte-historique-de-la-formation-a-distance/>
- Storhay, P. (2008, 30 mars). *De la Ressource Humaine À la Richesse Humaine*. Rh info. <https://www.rhinfo.adp.com/rhinfo/2008/de-la-ressource-humaine-la-riche-ssse-humaine/>
- Sud Ouest. (2020, 6 décembre). *Vidéo. Charente-Maritime : dans les coulisses des tests Covid*. SudOuest.fr. <https://www.sudouest.fr/charente-maritime/jonzac/video-charente-maritime-dans-les-coulisses-des-tests-covid-1643417.php>
- TopFormation. (2018). *Enjeux et obstacles de la formation pour les RH en 2018*. EnquêteRH. <https://www.pmejob.fr/blog-emploi-et-pme/pdf/enqueteRH-Topformation-2018.pdf>