



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

**FORMER POUR
TRANSFORMER :**

**DES REPÈRES POUR LES ACTEURS
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
CONTINUE**



EDITO

Former pour transformer

” Dans un monde en constante mutation, les entreprises sont en recherche de performance pour rester compétitives. D’ici 10 ans, un métier sur deux sera transformé et dès aujourd’hui, la formation continue doit se réinventer pour répondre aux futurs besoins des entreprises.

Les offres de formations d’amélioration de la performance existantes se résument souvent soit à une offre axée « outils/méthodes », (type lean, six sigma), soit axée management (conduite du changement, gestion du stress...).

Ces offres ne répondent que partiellement aux besoins des entreprises et il n’est pas rare que les démarches de performance s’essouffent, voire deviennent contre-performantes et détériorent les conditions de travail.

C’est pourquoi dans le cadre d’ELENCE une expérimentation a été menée avec des organismes de formation continue : organismes de branche, chambres consulaires, campus d’entreprises, services formation continue de l’enseignement supérieur, consultants-formateur...

Leurs travaux ont permis d'établir des repères et des séquences pédagogiques « clefs en main » pour intégrer les questions de performance globale, de santé et de qualité de vie au travail dans les processus de formation.

Former autrement pour transformer les organisations, c'est co-construire avec chaque entreprise des parcours pédagogiques adaptés visant l'amélioration de ses processus de travail.

Jérôme CHARDEYRON

Directeur de la Prévention des Risques Professionnels
Carsat Rhône-Alpes

SOMMAIRE

1 LE MONDE SOCIO-ÉCONOMIQUE SE TRANSFORME, LA FORMATION CONTINUE AUSSI.

2 COMPRENDRE ET S'APPROPRIER LA PERFORMANCE GLOBALE POUR ENRICHIR LES DISPOSITIFS DE FORMATION.

3 PRINCIPES PÉDAGOGIQUES CLÉS POUR DÉVELOPPER LA PERFORMANCE GLOBALE.

4 LA PERFORMANCE GLOBALE COMME PRATIQUE DU FORMATEUR : QUELQUES LEVIERS D'ACTION.



I. VERS UNE TRANSFORMATION DU MONDE DE LA FORMATION CONTINUE

Le contexte actuel tant culturel que socio-économique et politique de la vie des entreprises montre certainement l'émergence d'une transformation sociétale profonde : le rapport au travail, les exigences intergénérationnelles, la globalisation et bien d'autres, caractérisent un environnement en changement permanent, volatile, et incertain. Toujours en recherche de solutions, les entreprises développent dès aujourd'hui des initiatives pour répondre à une complexité accrue de leur fonctionnement et de leur environnement. Une option qui se dessine pour elles, repose sur le fait d'embrasser ces sujets par une approche globale qui intègre toutes les parties prenantes dans une logique économique et de qualité de vie au travail : donc de penser performance globale.

C'est pourquoi, cette complexité vécue par les entreprises fait naître des besoins nouveaux qui doivent interroger le monde de la formation professionnelle continue dans

sa capacité à apporter des compétences et savoirs fondamentaux au monde de demain. C'est donc aussi la relation à la formation dans l'entreprise qui va changer. Détecter le potentiel à construire et saisir les opportunités pour permettre à la formation continue de maintenir un positionnement à haute valeur ajoutée est l'enjeu primordial qui est posé.

Très concrètement, d'une part, les questions budgétaires et de financement tendent à être de plus en plus contraintes pour les entreprises, et d'autre part, l'enjeu du développement des compétences et de leur maintien se révèlent comme un facteur clé de compétitivité. Les études et échanges dans le cadre du chantier Évence montrent une exigence accrue en matière d'efficacité et de résultats attendus concernant les formations. Enfin, le CPF entraîne une individualisation des parcours ayant pour conséquence un changement structurel de pédagogie.

Ce sont donc les offres de formation, les parcours ainsi que les modalités pédagogiques qui doivent être repensés en s'appuyant sur des constats et des évolutions déjà identifiés :

- La nécessité de former des personnes dont le projet professionnel sera caractérisé par la mobilité et la polyvalence et, pour certains, des compétences déjà acquises par ailleurs
- La transmission des savoirs va s'inscrire dans des dispositifs pédagogiques multimodaux. Ceux-ci seront marqués par une recherche alternant compréhension et mise en œuvre pour permettre un apprentissage qui vise une opérationnalité efficiente et durable tant pour l'acteur que pour son entreprise actuelle ou future.
- La recherche du témoignage de l'expérience concrète viendra également bousculer les modèles d'organisation des organismes de formation et les pratiques des formateurs.

Développer les interactions avec les entreprises, les autres acteurs des territoires et entre organismes de formation permettra certainement l'émergence d'une intelligence collective au service du développement des compétences des individus et des collectifs de travail. D'autre part, la recherche de performance globale des entreprises interroge dès aujourd'hui la capacité d'adaptation des acteurs de la formation continue dans leurs méthodes et leurs contenus sur la base de deux critères : priorisation et exigence.

Enfin, comme le montre les travaux et études menés dans le cadre du projet Elence, il est certainement attendu une forme de pro-activité des acteurs de la formation pour permettre aux entreprises de développer des approches nouvelles de la performance qui intègrent et articulent santé et performance économique.

INTERVIEW

ENTRETIEN AVEC MARIE CLAUDE BACQUER – OPCALIA : CE QU'IL FAUT RETENIR.

Le secteur de la formation professionnelle est en pleine évolution, et celle-ci est déjà largement débutée, notamment avec la *loi n° 2018-771 du 5/9/2018 pour la liberté de choisir son avoir professionnel*. Les salariés deviennent encore plus qu'avant, acteurs de leurs propres formations avec le développement du Compte Personnel Formation.

Même si les décrets d'applications ne sont pas tous totalement réalisés, les circuits de financements vont évoluer de façon significative. Il est fort probable, qu'une réallocation des budgets soient à envisager au profit des entreprises de moins de 50 salariés, ce qui va largement contribuer à la dynamisation de nos TPE / PME. Cependant cette réallocation de ressources va entraîner plusieurs conséquences importantes concernant le modèle économique des organismes de formation, et par cascade, une mutation importante de l'ingénierie de formation à proposer :

1. Certaines entreprises vont disposer de financements moindre au profit de programme de développement plus centrés par territoire ou par besoin recensés par branches d'activités dans un esprit filière. Ainsi, il deviendra de plus en plus important de prendre en compte des parcours de formations groupés, tenant compte des logiques croisées métiers / compétences comportementales.

2. L'ère du numérique va aussi transformer l'approche formation. Les parcours de formation mixant le numérique distancielle et le présentiel vont prendre de plus en plus de place.

3. L'évaluation de la formation et son utilité s'en trouvent renforcées, et la logique qualité débutée par le référencement DATADOCK va se poursuivre et s'accélérer. Les propositions d'ingénierie de formation vont devoir s'aligner de plus en plus sur les besoins repérés par les observatoires métiers, avec

des parcours certifiants dont l'efficacité va devoir être démontrée.

4. Les approches performance globale intégrant les thématiques santé vont devoir être prise en compte de plus en plus, nécessitant des ingénieries innovantes, et la mobilisation d'acteurs multiples pour proposer des approches à la fois pragmatiques mais aussi centrée sur l'acquisition réelles de compétences.

“

Il est certain que cette évolution majeure des pratiques de formation va se réaliser sur les années à venir, cependant nous pouvons noter une accélération de ces mutations qui seront très présentes dès 2021 !

”



II. COMPRENDRE ET S'APPROPRIER LA PERFORMANCE GLOBALE POUR ENRICHIR LES DISPOSITIFS DE FORMATION

RÉINTERROGER LE CONCEPT MÊME DE PERFORMANCE

Le concept de performance globale est une démarche d'évolution et d'évaluation continue qui se base sur des critères de satisfaction de l'ensemble des parties prenantes d'une organisation de travail. Son objet réside dans la recherche d'un équilibre entre intérêts, attentes et motivations et s'intègre dans une triple finalité «profit, planète, personnes».

Les trois années de recherches et d'expérimentations menées à travers 12 chantiers et mobilisant une pluralité d'acteurs montrent la causalité récursive entre santé et performance :

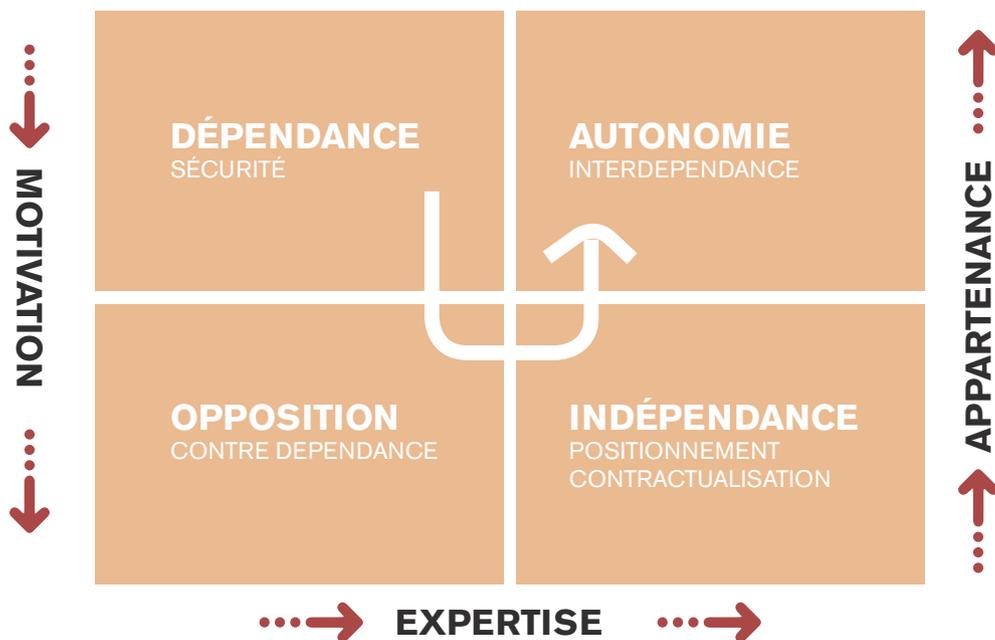
Plus qu'indissociables, elles se nourrissent mutuellement. La performance globale

replaces ainsi l'humain au cœur des organisations : santé, compétences, engagement, motivation, qualité du travail et qualité de vie au travail sont donc les sources essentielles de la création de valeur et de la pérennité de toute entreprise.

La performance globale se distingue alors d'une approche basée uniquement sur des critères quantitatifs, souvent économiques. Les notions qualitatives centrées sur les individus, les collectifs, la santé, la qualité de vie au travail et la performance économique sont étroitement liées. Il apparaît alors des facteurs clés à mobiliser et sur lesquels il est nécessaire de développer des compétences et savoirs nouveaux à transmettre.

ECLAIRAGE N°1 : L'AUTONOMIE DES PERSONNES AU SEIN DES ÉQUIPES ACCROIT LE SENTIMENT D'APPARTENANCE.

Dans une équipe, la performance repose sur la compétence et la motivation de chacun, mais également sur son niveau d'autonomie. Le management s'attachera donc à accompagner chacun là où il est pour le faire progresser vers plus d'autonomie.



“ *La performance globale replace l'humain au cœur des organisations* ”

ECLAIRAGE N°2 : LA SOURCE DE CRÉATION DE VALEUR EST DANS L'ÉQUIPE.

La création de valeur naît du fonctionnement même d'un collectif de travail. Les compétences et talents, l'engagement et la motivation de ses membres ainsi que la coopération qui règne dans un collectif donné permet son émergence et construit en conséquence, de la performance. Il y a donc une articulation entre le collectif de travail, en tant que groupe social, et les individus qui le compose. La dynamique et le développement des interactions d'un collectif de travail peut donc avoir deux conséquences qui produisent des effets simultanés sur la santé et la performance : la dégradation ou le développement. La capacité des collectifs de travail à entraîner une dynamique de coopération et d'intelligence collective passe par le développement progressif de la conscience du collectif en tant que groupe, mais aussi par la conscience que chaque individu y appartient et y contribue : c'est la notion même de maturité d'une équipe performante.



L'ÉQUIPE PERFORMANTE

Chacun travaille pour le bien de l'équipe. Les objectifs collectifs sont premiers. Équipe fortement liée à son environnement



L'ÉQUIPE SOLIDAIRE

Existence d'un objectif commun, bon esprit d'équipe, mais peu d'ouverture



L'ÉQUIPE CONSTITUÉE

Existence d'un sentiment d'appartenance, mais pas encore d'engagement véritable dans un objectif partagé



COLLECTION D'INDIVIDU

Groupe de personnes, sans vrai lien ni projet collectif. Fonctionnement plutôt cloisonné, faible sens de l'équipe

ECLAIRAGE N°3 : ALLIER TRAVAIL, SANTÉ ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, C'EST OBTENIR PERFORMANCE ET PÉRENNITÉ.

LE TRAVAIL

A l'origine de toute création de valeur pour les organisations, le travail est le fruit de l'activité humaine. Seuls les femmes et les hommes travaillent. Encore aujourd'hui, un automate de production est la résultante d'une intelligence humaine qui l'a conçu, le maintient et le développe. Lorsque ce dernier s'arrête c'est à l'activité humaine que l'on demande de résoudre le dysfonctionnement.

AINSI TRAVAILLER C'EST :

1 | **Faire face aux dysfonctionnements et aux aléas par le biais de stratégies individuelles et collectives en mobilisant des savoirs-faire, des régulations et des arbitrages.**

Prendre en charge tout ce que l'organisation ne peut pas prévoir en comblant l'écart permanent entre travail prescrit – ce que l'on devrait faire et travail réel – ce que l'on fait réellement.

2

Ainsi à travers le travail, la performance globale repositionne l'Humain dans toute sa complexité et dans tout son potentiel : les femmes et les hommes, en donnant le meilleur d'eux-mêmes parce qu'ils trouvent sens, autonomie et reconnaissance, participent à l'œuvre collective de l'entreprise et à sa pérennité à travers trois niveaux de priorités comme l'a mis en évidence Pierre Cazamian, médecin du travail et ergonomiste :

- Réaliser ce que l'on doit faire / ce que l'on a prévu de faire.
- Etre le plus efficient possible dans la manière de le faire.
- Minimiser les risques que cela représente sur la santé.

L'activité travail définit donc bien le lien entre santé et performance de celles et ceux qui le réalisent.

Enrichir le travail, dans une amélioration en continue, est un facteur clé de la performance globale qui s'appuie sur 3 composantes à développer :

- **La composante physique** : gestes, postures, manutentions, déplacements.
Elle se traduit par des contraintes posturales, des gestes répétitifs, des temps de récupération.
- **La composante cognitive** : raisonnement, mémoire, perception, projection, décision.
Elle correspond à la prise et au traitement d'informations pour mettre en œuvre des stratégies d'action et d'anticipation.
- **La composante psycho-sociale** : coopération, entraide, reconnaissance, satisfaction.
Elle concerne la dimension collective du travail.

LA SANTÉ

A l'instar du travail, la santé telle que définie par l'Organisation Mondiale de la Santé, se définit selon trois composantes qui permettent aux femmes et aux hommes de tendre à un état complet de bien être :

- **La santé physique** : c'est l'absence de lésions ou de maladies du corps
- **La santé mentale** : c'est pouvoir faire appel et développer ses facultés cognitives (mémoire, raisonnement...)
- **La santé psycho-sociale** : c'est pouvoir nouer avec les autres des relations qui permettent (de bien) réaliser son travail avec comme conséquence un sentiment d'utilité et engagement.

Le monde du travail a commencé par aborder la notion de santé à partir des années 1980 dans le cadre des conventions et recommandations de l'Organisation Internationale du Travail. Cette notion s'est développée à travers les acteurs de la prévention et un cadre législatif enrichi. Puis progressivement une prise de conscience a émergé sur le fait que «santé» et «performance» sont étroitement liées. En effet la santé est la condition de l'engagement et de l'innovation individuelle et collective qui produisent, par le travail, de la performance.

“

La santé est un état complet de bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité (définition de l'OMS en 1946).

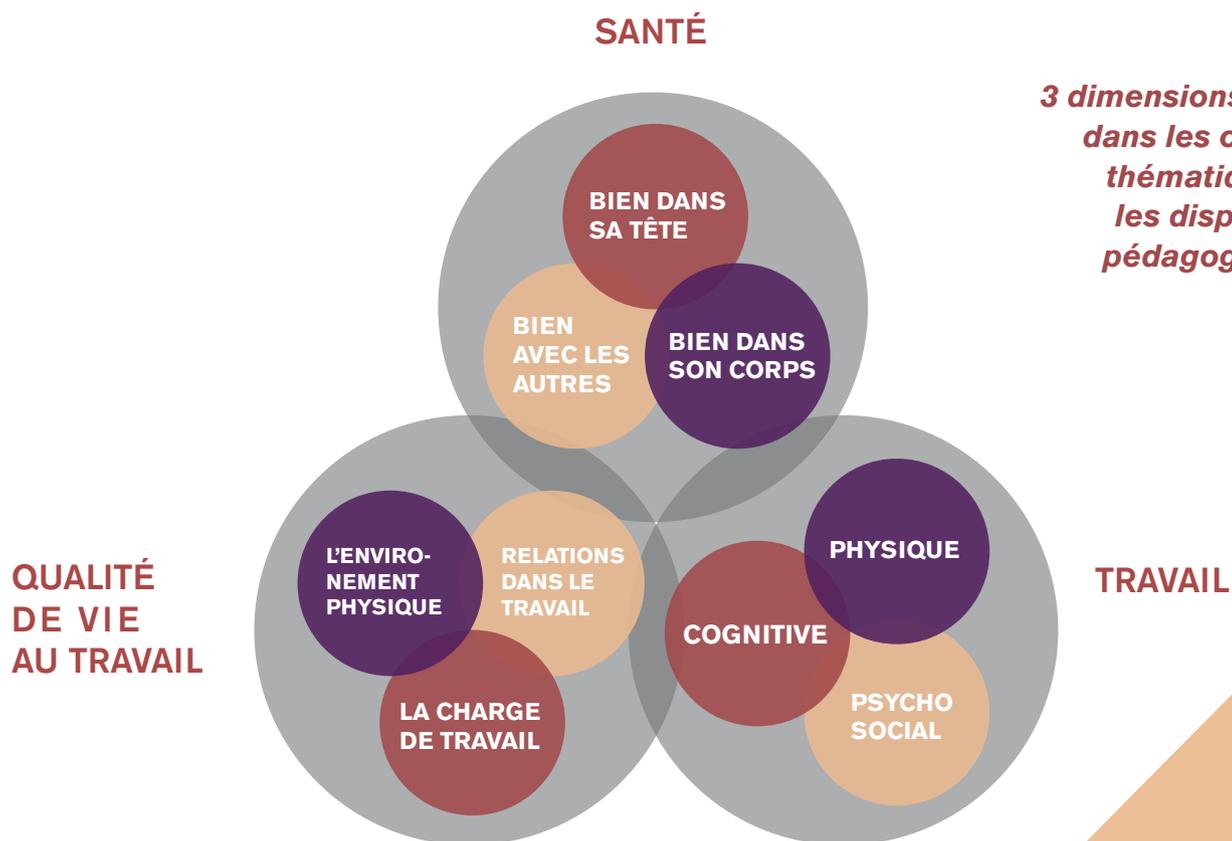
”

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Définie dans l'Accord National Interprofessionnel sur la qualité de vie au travail du 19 juin 2013, la QVT « fait valoir que la perception qu'ont les salariés de la QVT dépend de leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de leur travail ».

La qualité de vie au travail comprend trois composantes qui permettent aux individus de développer des marges de manœuvre sur la réalisation de leur travail... Ainsi, si une des composantes du travail est source d'insatisfaction (fatigue excessive, changements organisationnels fréquents, concurrence entre salariés...) alors la salle de gym ou les cours de yoga ne traiteront que les contours du travail, mais pas le contenu du travail.

La qualité de vie au travail, c'est donc avant tout s'intéresser à ce qui fait que le travail est «satisfaisant» dans ses différentes dimensions : physique, cognitive et psychosociale.



3 dimensions à intégrer dans les contenus thématiques et les dispositifs pédagogiques !



III. ADAPTER LA RÉPONSE PÉDAGOGIQUE À L'AUNE DE LA PERFORMANCE GLOBALE

Le développement et la diffusion de la Performance Globale passe également par la formation continue. L'OFC devient donc un acteur partenaire de l'entreprise et devra apporter une réponse pédagogique à la hauteur des attentes.

Les approches, dispositifs, méthodes et outils à mobiliser doivent donc favoriser des changements de pratiques rapidement opératoires de l'ensemble des acteurs formés.

1 Former n'est pas enseigner

La formation peut avoir besoin de transmettre des connaissances, mais sa visée est l'évolution des pratiques et non l'acquisition de savoirs. La pédagogie en matière de performance globale s'attache donc à FORMER et non à ENSEIGNER.

« On ne se forme pas pour en savoir plus, on se forme pour faire, ou plutôt pour pratiquer autrement ce que l'on pratique déjà. »

2

S'appuyer sur l'expérience des apprenants

Dans sa visée de transformation des pratiques, la formation doit s'appuyer sur l'expérience et les savoirs déjà constitués par les personnes. La pédagogie en matière de performance globale s'attache donc à l'explicitation, la formalisation, la confrontation, la conceptualisation et la transférabilité d'une pratique ancienne à une pratique nouvelle de l'apprenant dans son travail.

« A travers le récit et l'analyse de ses expériences, la formation va permettre une évolution des représentations et des pratiques de l'apprenant. »

3

Utiliser des méthodes pédagogiques actives

La formation est un outil au service de la capacité d'apprentissage. La pédagogie en matière de performance globale s'attache donc à l'utilisation des méthodes actives qui permettent la mobilisation des 3 caractéristiques de l'humain dans son travail : physique, psychosociale et cognitive.

«Le formateur expose la situation et intervient ensuite en tant que personne ressource pour faciliter la recherche des apprenants et confronter les solutions trouvées.»

4

Elaborer des méthodes pédagogiques sur mesure en s'appuyant sur 6 facteurs

- Le public et ses caractéristiques,
- Les contenus (les types de savoirs) et les objectifs visés,
- L'expérience et les compétences des apprenants.
- La taille du groupe en formation,
- Les contenus (les types de savoirs) et les objectifs visés,
- L'expérience et les compétences du formateur.

« Les méthodes demeurent mais les outils évoluent (le serious game a remplacé le jeu de rôle), il est nécessaire au formateur d'investir du temps à la conception pédagogique dans un objectif de pratiques nouvelles de l'apprenant. »

5

Evaluer l'impact de la formation et ses résultats

Permettre des nouvelles pratiques aux effets immédiats et opérationnels pour l'apprenant et son entreprise militent à l'instauration d'une culture du résultat en formation. La formation, en matière de performance globale développe donc une évaluation multidimensionnelle.

- **Niveau 1** : Réactions : Évaluation à chaud du degré de satisfaction des participants vis-à-vis du programme et de leur perception.
- **Niveau 2** : Apprentissages : Mesure des compétences, des connaissances acquises suite à l'apprentissage. L'évaluation doit idéalement être réalisée avant et après la formation pour mesurer le delta.
- **Niveau 3** : Comportements : Évaluation des changements d'ordre comportemental de l'apprenant suite à la formation, la mise en œuvre des compétences nouvellement acquises (avec l'aide de son collectif de travail).
- **Niveau 4** : Résultats : Évaluation portant sur des éléments factuels et chiffrables générés par la formation (production, profits, qualité, part de marché, volume des ventes...) et permettant notamment de vérifier l'atteinte des objectifs visés (même s'il est parfois difficile d'isoler la seule composante formation dans les éléments observés)

« La mise en œuvre du modèle Kirkpatrick (Donald Kirkpatrick, chercheur américain) et reconnu mondialement, facilite l'instauration d'une culture du résultat en formation. »



IV. LA PERFORMANCE GLOBALE COMME PRATIQUE DU FORMATEUR : QUELQUES LEVIERS D'ACTION

Inscrire son action en performance globale pour permettre la transmission de ces notions et principes aux apprenants. C'est aussi là toute l'ambition du projet ELENCE.

Le formateur est membre et partie prenante du système qu'il constitue avec son groupe : concevoir, organiser et animer sa formation en intégrant les facteurs clés de réussite de la performance globale. Cette méthode lui permettra de faire « vivre l'expérience performance globale » à son groupe et donc d'en faciliter l'appropriation.

L'ANIMATION DE LA FORMATION

CONSTRUIRE LE SENS EN ÉQUIPE

- Partager les représentations sur le thème de la formation, afin d'enrichir la représentation de chacun.
- Faire exprimer les attentes et expliquer pourquoi certains thèmes seront traités et d'autres non.
- Expliciter les objectifs de la formation, et expliquer le pourquoi des contenus.

PILOTER LA PERFORMANCE GLOBALE

- S'assurer de l'acquisition des connaissances, des savoir-faire des savoir-être, et du bien-être des participants tout au long de la formation.
- En cas de difficultés d'un ou plusieurs participants, procéder à des remédiations le plus tôt possible.
- Aider les participants à transférer leurs nouvelles compétences dans leur contexte professionnel, avec par exemple, la construction d'un plan d'action post formation avec les participants.

METTRE EN DYNAMIQUE LES COMPÉTENCES

- Favoriser le travail en sous-groupe à partir de cas pratiques apportés par les participants pour leur permettre de s'inspirer les uns les autres.
- Faire témoigner les participants sur leur expérience et les pratiques collectives dans leur entreprise pour enrichir les pratiques de tous.
- Proposer aux participants d'exprimer les apprentissages acquis au cours de la formation pour les partager avec leurs collègues.

AMÉLIORER LE TRAVAIL EN CONTINU

- Remettre en cause les contenus et les modalités du module en tenant compte des remarques des participants
- Demander aux participants d'exprimer les évolutions qu'ils proposeraient pour le module (en fin de formation)
- Expliquer la raison des évolutions du module (fond et forme)

FAIRE PREUVE D'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE

- Ajuster la réponse à la demande client (en tenant compte de la culture de l'entreprise, de ses contraintes et de sa vision).
- Saisir les opportunités pour traiter un sujet au moment où un participant le fait émerger et non ultérieurement comme initialement prévu (en acceptant de modifier l'agenda)
- Procéder à des apports de fond ou sur des pré-acquis pour aider certains participants à s'emparer du sujet en cours.

MANAGER POUR SERVIR LE TRAVAIL DE L'ÉQUIPE

- Être disponible pour les stagiaires pendant les temps libres et les temps collectifs.
- S'adapter aux participants (langage, supports visuels, comportement ...).

PRENDRE LES DÉCISIONS AVEC LES ACTEURS IMPLIQUÉS

- Co-construire avec le commanditaire les messages clés de la formation.
- Aménager les contenus et les modalités de la formation en fonction des demandes ou contraintes exprimées (dans le respect des objectifs de la formation).
- S'appuyer sur les compétences des participants pour approfondir certains thèmes de la formation.

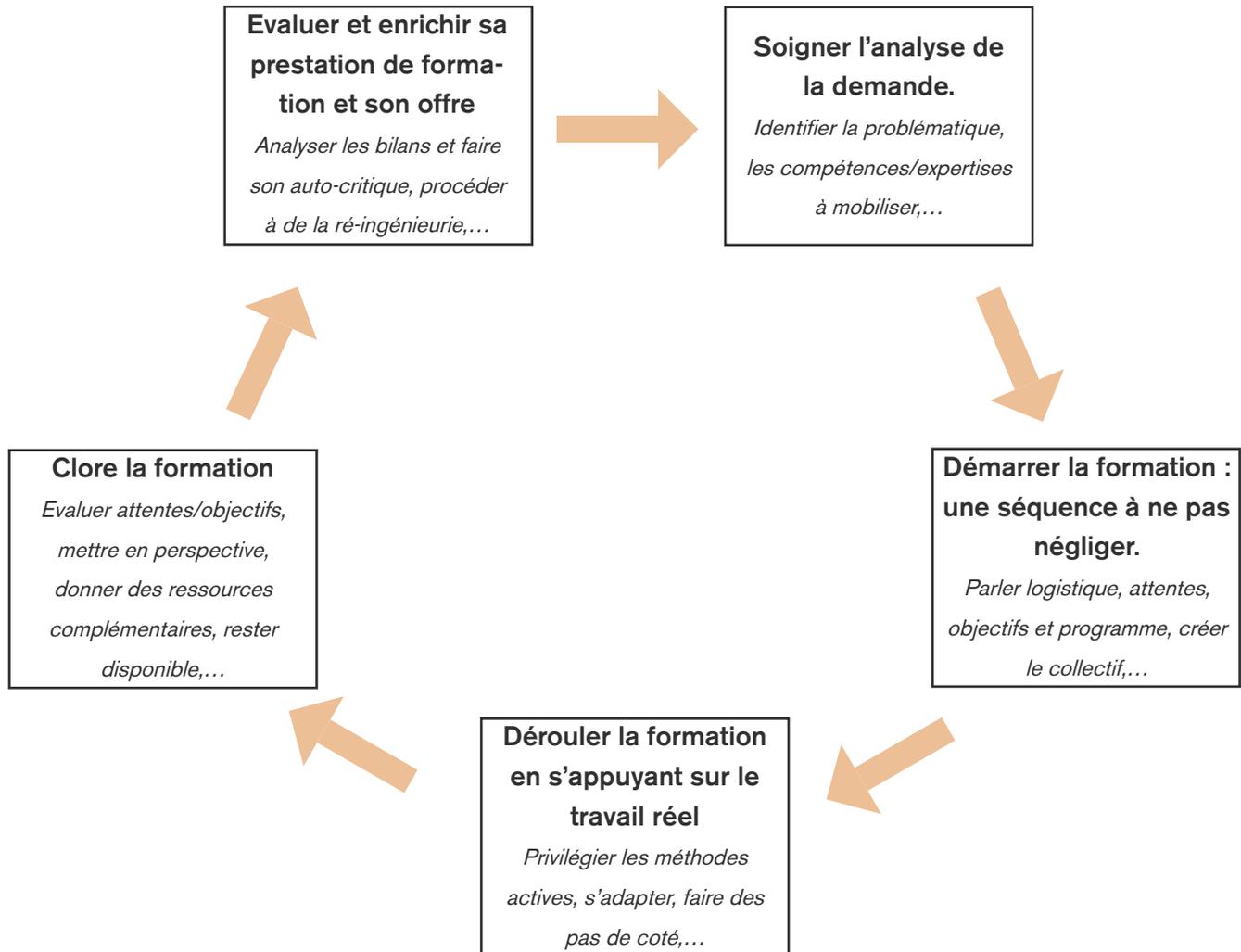
CONSTRUIRE UN DIALOGUE DE QUALITÉ

- Être le garant (et incarner) l'écoute, le respect et la bienveillance dans les échanges.
- Favoriser l'expression d'une parole vraie en osant partager son expérience (les réussites et les échecs) et ses émotions.
- Assurer une distribution équitable de la parole.

DÉVELOPPER L'AUTONOMIE DES PERSONNES

- Aider les participants à formaliser leurs connaissances - relatives au sujet traité - avant de faire un apport théorique, et leur laisser du temps d'appropriation en fin de séquence.
- Suggérer des outils, les faire expérimenter par les participants et les expliciter dans le support laissé à l'issue de la formation.
- Faire régulièrement des feedbacks positifs et circonstanciés pour aider chacun à prendre confiance en lui (compétences et comportements).
- Multiplier les illustrations et les partages d'expérience pour donner envie aux participants d'expérimenter de nouvelles pratiques (une fois de retour dans leur environnement professionnel).

De la préparation de la formation à son évaluation



PERSPECTIVES POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

Dans le développement des approches de performance globale :

Développer des contenus centrés sur l'autonomie et l'interdépendance avec les autres membres de son équipe : prendre du recul sur son travail, être force de proposition / mode solutions, concevoir l'amélioration continue de son travail.

Développer les compétences relationnelles des individus pour faire émerger des comportements pro-coopératifs : écoute, compréhension des besoins des autres membres de l'équipe, communication, empathie, bienveillance, gratitude, intelligence collective.

Développer des dispositifs et processus pédagogiques qui permettent d'expérimenter l'autonomie et un fonctionnement en équipe performante : croiser compétences techniques/thématiques avec modalités de mise en œuvre en équipe (soft skills).

Développer les capacités des managers à mettre en autonomie les collaborateurs et à animer l'intelligence collective des équipes : communication, écoute, délégation, posture de soutien, animation de réunion, équipe autonome.

Dans le contexte général pour la formation continue :

Développer une offre adaptée aux besoins réels de l'entreprise développe également la satisfaction client.

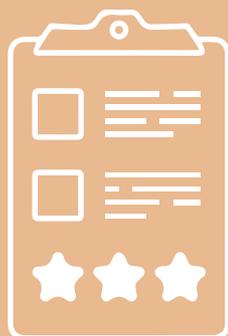
Apporter une valeur ajoutée plus forte, permet de se différencier de ses concurrents.

Adopter une vision qui met la femme et l'homme au centre de la performance, porte un axe de différenciation certain.

EN SAVOIR PLUS

Retrouver l'ensemble des travaux et du corpus documentaire ELENCE à télécharger :

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



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



é élence

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

Produit par Cohésion International - Réalisé par Bihua

MERCI À

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



DANS LA MÊME COLLECTION

GAGNER EN PERFORMANCE GLOBALE
ET MOBILISER L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES

FORMER LES MANAGERS DE DEMAIN

DES POLITIQUES PUBLIQUES COHÉRENTES
ET INNOVANTES AU SERVICE DES ENTREPRISES

CONTRIBUER À LA PERFORMANCE
GLOBALE DES ENTREPRISES

**TOUS NOS
PARTENAIRES**

