

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE

E6 – CONTRIBUTION À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES ET PROPOSITION DE SOLUTIONS

Durée : 4 heures - Coefficient : 4

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS

Pages de garde.....	1
Présentation du sujet	2-5

ANNEXES

Annexe 1 – Répartition géographique des sites du groupe NormaPyxis en 2018.....	6
Annexe 2 – Organigramme du siège social de NormaPyxis au 1 ^{er} janvier 2018.....	7
Annexe 3 – Eléments chiffrés sur Norma de 2014 à 2017 et NormaPyxis en 2018	8
Annexe 4 – Extraits d'échanges lors de rencontres avec des membres du personnel à propos de la nouvelle organisation	8-10
Annexe 5 – Extrait du tableau de bord social du groupe NormaPyxis pour la période du 01/12/2017 au 01/12/2018	10
Annexe 6 – Résultats de l'enquête menée auprès des collaborateurs de NormaPyxis....	10-12
Annexe 7 – Extraits des échanges lors de la réunion du CSE du 6 mai 2019	12-14

BARÈME

<u>Première partie</u> - Diagnostic des ressources humaines - Proposition de solutions	45 points
<u>Deuxième partie</u> - Mise en œuvre de la décision	35 points

BTS SUPPORT A L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2020
E6 – Diagnostic des ressources humaines et proposition de solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : SAM6ZERO	1/14

Présentation de l'entreprise et de son contexte

Le groupe NormaPyxis regroupe des laboratoires d'analyses médicales dans la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Traditionnellement constitués de petites entités autonomes, les laboratoires d'analyses médicales sont dirigés par un biologiste indépendant et comptent des techniciens et du personnel administratif. Ils proposent différents actes médicaux tels les prélèvements et les analyses biomédicales. Leur répartition géographique permet d'offrir proximité et accessibilité aux patients.

Un contexte de plus en plus concurrentiel, des restrictions en matière de remboursements de soins par la sécurité sociale et les organismes d'assurances complémentaires, ainsi qu'une hausse des coûts des investissements ont entraîné une réorganisation des laboratoires d'analyses médicales sur le territoire.

C'est pourquoi en 2012, dans la région sud de Grenoble, plusieurs laboratoires se sont regroupés pour fonder le laboratoire Norma. Les biologistes indépendants à la tête de chacun de ces laboratoires ont en effet souhaité s'associer et mutualiser leurs moyens afin de créer des plateaux techniques avec des technologies de pointe. Ce rapprochement entre laboratoires a aussi permis de mettre en commun les fonctions supports comme la gestion des ressources humaines et la comptabilité. Ce regroupement s'est rapidement avéré bénéfique permettant à Norma de développer un véritable avantage sur ses concurrents locaux.

Confrontés aux mêmes enjeux, plusieurs laboratoires implantés autour de Bourgoin-Jallieu, au nord de Grenoble, se sont également regroupés et ont créé, en 2014, le laboratoire Pyxis.

Les avantages retirés des premiers regroupements ont décidé les dirigeants des laboratoires Norma et des laboratoires Pyxis à fusionner en novembre 2017 pour créer le groupe NormaPyxis.

L'objectif est de renforcer les synergies et de mutualiser les fonctions support afin d'améliorer la performance.

À ce jour, le groupe NormaPyxis est composé de 41 sites et emploie 450 collaborateurs (administratifs et techniciens). 50 biologistes en sont les actionnaires. Une carte d'implantation des sites est présentée en **annexe 1**.

NormaPyxis a été amené à modifier la structure de son organisation interne à l'issue du rapprochement des deux entités. Ainsi, une direction générale, une direction des ressources humaines et un service achats ont été créés, comme présentés en **annexe 2**. La direction a souhaité, à travers quelques indicateurs, mesurer les premiers changements liés à ce regroupement (**annexe 3**).

La direction des ressources humaines

En décembre 2017, le groupe NormaPyxis a renforcé son service des ressources humaines et a procédé au recrutement de son responsable, Sacha Maudeville. Dans un contexte de mutations profondes du secteur de la biologie médicale avec des fusions de laboratoires et l'évolution des métiers d'assistant et de technicien de laboratoire, sa mission principale sera d'accompagner ces changements en veillant à préserver un climat social favorable au bon fonctionnement de la nouvelle entité.

Au niveau organisationnel, le service des ressources humaines comprend un responsable assisté de Lou Patitifa. Toutefois, le service prend appui, au niveau local, sur les managers des laboratoires, qui assurent certaines tâches opérationnelles concernant le management de leur équipe.

Afin d'accompagner ces transformations du fonctionnement des sites, Sacha Maudeville a souhaité optimiser l'intranet du groupe et permettre l'utilisation d'un progiciel de gestion intégré (PGI). Ce dernier permettra, notamment, la gestion du système d'information des ressources humaines (SIRH), facilitant ainsi le partage de l'information en matière de gestion des ressources humaines et la communication entre les équipes des différents laboratoires. Si certaines procédures sont désormais centralisées, comme les demandes de congés et de repos compensateurs, la gestion des emplois du temps reste décentralisée au niveau des laboratoires.

Le système d'information

Au sein de chaque site, les collaborateurs disposent de postes de travail connectés au réseau du groupe et à l'intranet. Ils ont également accès à un service de messagerie électronique, ainsi qu'à un service d'aide informatique à distance (« hotline »).

Le site internet de NormaPyxis est essentiellement organisé autour de deux espaces d'information. Le premier est destiné à informer les patients (résultats des analyses, proximité des laboratoires sur le territoire, urgences, etc.) et le second propose des informations pratiques pour les professionnels de santé (formulaires, flash-info, lettre médicale, etc.).

Depuis 2018, la gestion technique des différents matériels, logiciels et liaisons internet est confiée à un prestataire informatique. Celui-ci doit, notamment, harmoniser les pratiques et proposer un outil unique, le nouveau PGI. En effet, les laboratoires appartenant aux anciennes entités Norma et Pyxis utilisent encore des solutions informatiques différentes. Le prestataire est également en charge de la formation à l'utilisation de ce PGI. Ce changement d'outil de travail déstabilise les membres du personnel et témoigne de la difficulté, à l'occasion de ce regroupement, de créer une culture d'entreprise commune.

Vos missions à la direction des ressources humaines vous amènent à intervenir sur de nombreuses thématiques. Vous avez déjà réalisé avec succès des travaux importants pour le groupe comme la constitution des formulaires d'entretien annuel d'évaluation ou encore la création de tableaux de suivi. Ceci vous a permis d'assister à des échanges menés avec de nombreux collaborateurs et représentants du personnel au sein de différents laboratoires à propos des outils communs, notamment numériques, mis en place. Vous avez conservé une trace des principaux échanges auxquels vous avez assisté (**annexe 4**).

PARTIE 1 – Diagnostic des ressources humaines et proposition de solutions

Les intégrations successives de laboratoires ont généré des incertitudes et des tensions menaçant le développement du sentiment d'appartenance à l'entreprise. De plus, la mise en œuvre des nouvelles procédures issues de ces regroupements nécessite une actualisation des compétences.

Certains membres du personnel sont peu enclins à s'investir dans les pratiques du groupe NormaPyxis nouvellement constitué, anticipant déjà un futur regroupement. Ils s'inquiètent également du redéploiement de collaborateurs lié à l'optimisation des différentes implantations. En effet, même s'il n'est procédé à aucun licenciement, il est parfois nécessaire de mettre en œuvre des mobilités géographiques du personnel lorsqu'il est procédé à la fermeture d'un laboratoire en surnombre dans la même zone géographique.

Il apparaît également des incompréhensions liées aux changements en matière de politique salariale, d'évolution des métiers et carrières et des différences de culture d'entreprise des entités regroupées.

Le directeur général est préoccupé par la dégradation du climat social qu'il perçoit dans le cadre de ses relations avec les collaborateurs. Le tableau de bord social confirme et précise ses inquiétudes (**annexe 5**).

Sasha Maudeville propose donc d'orienter prioritairement ses actions en faveur de l'adhésion des salariés au groupe NormaPyxis. À cet effet, elle a réalisé une enquête interne afin de mieux comprendre le ressenti du personnel suite aux opérations de regroupements des laboratoires (**annexe 6**).

Présentez de manière structurée dans un rapport accompagné des annexes que vous jugerez utiles de produire :

- **Votre diagnostic des ressources humaines** portant sur le sentiment d'appartenance du personnel au nouveau groupe et sur l'état du climat social. Votre diagnostic prendra appui sur des éléments chiffrés pertinents pour informer votre manager ;
- **Les propositions de solutions** en relation avec votre diagnostic. Vous apporterez les justifications nécessaires à la prise de décision.

PARTIE 2 – Mise en œuvre de la décision

Lors de la réunion de direction, votre diagnostic et vos propositions de solutions ont été examinés. Le directeur et Sacha Maudeville, préoccupés par la dégradation du climat social au sein de l'entreprise, souhaitent profiter de la prochaine rencontre avec les représentants du personnel pour aborder cette situation. Ils envisagent de négocier des dispositions relatives à la qualité de vie au travail. Notamment, en matière de gestion du temps de travail, la direction proposera d'instituer le recours au télétravail un jour par semaine. L'objectif est de répondre à une des inquiétudes du personnel, à savoir la question des modalités géographiques. De plus, pour les salariés effectuant des heures supplémentaires, la direction projette d'encourager et de simplifier le recours aux repos compensateurs par la mise en place d'une procédure standard, solution jusque-là trop peu utilisée afin d'améliorer les rythmes de travail et l'équilibre vie professionnelle-vie privée.

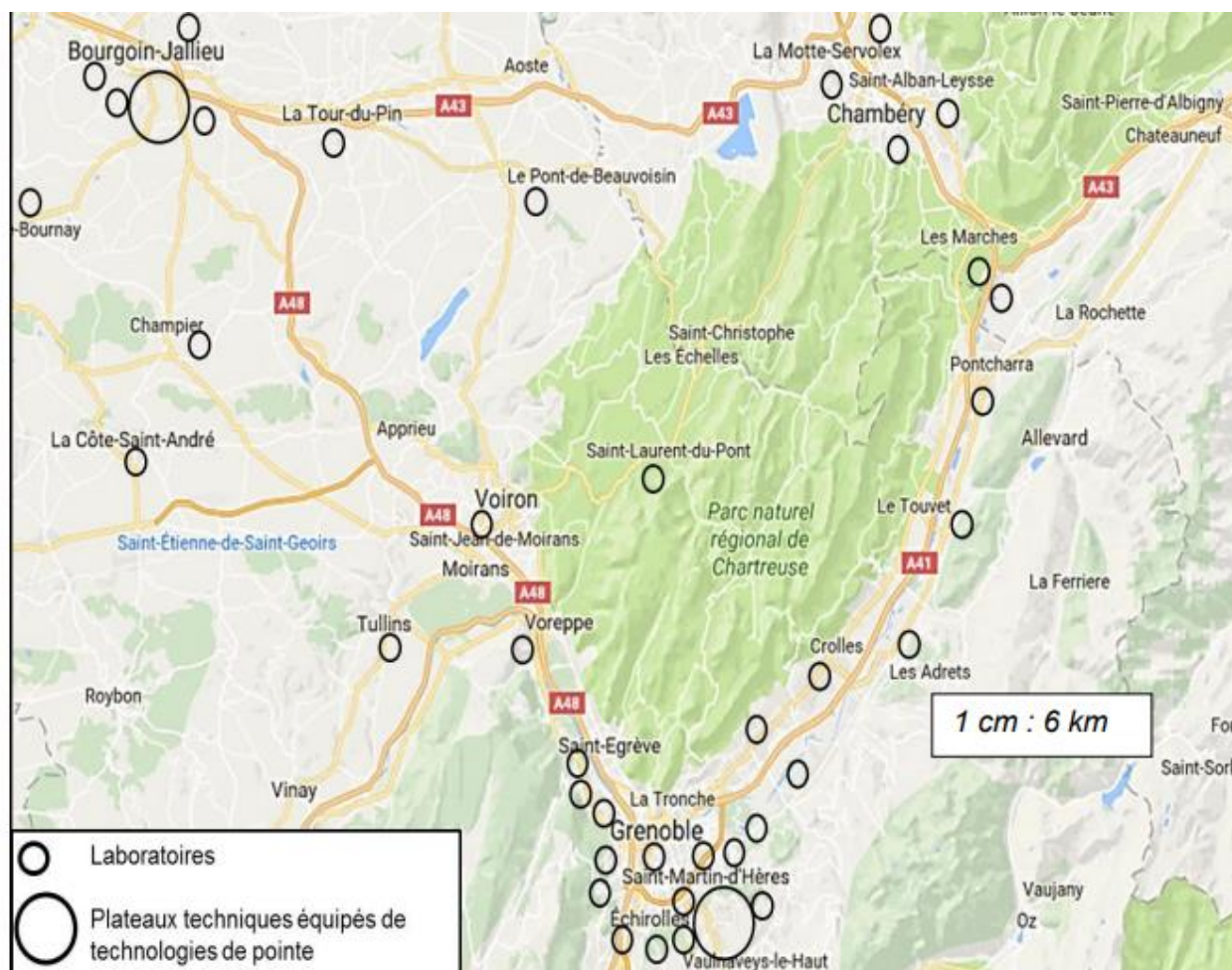
Dans un premier temps, Sasha Maudeville vous charge de :

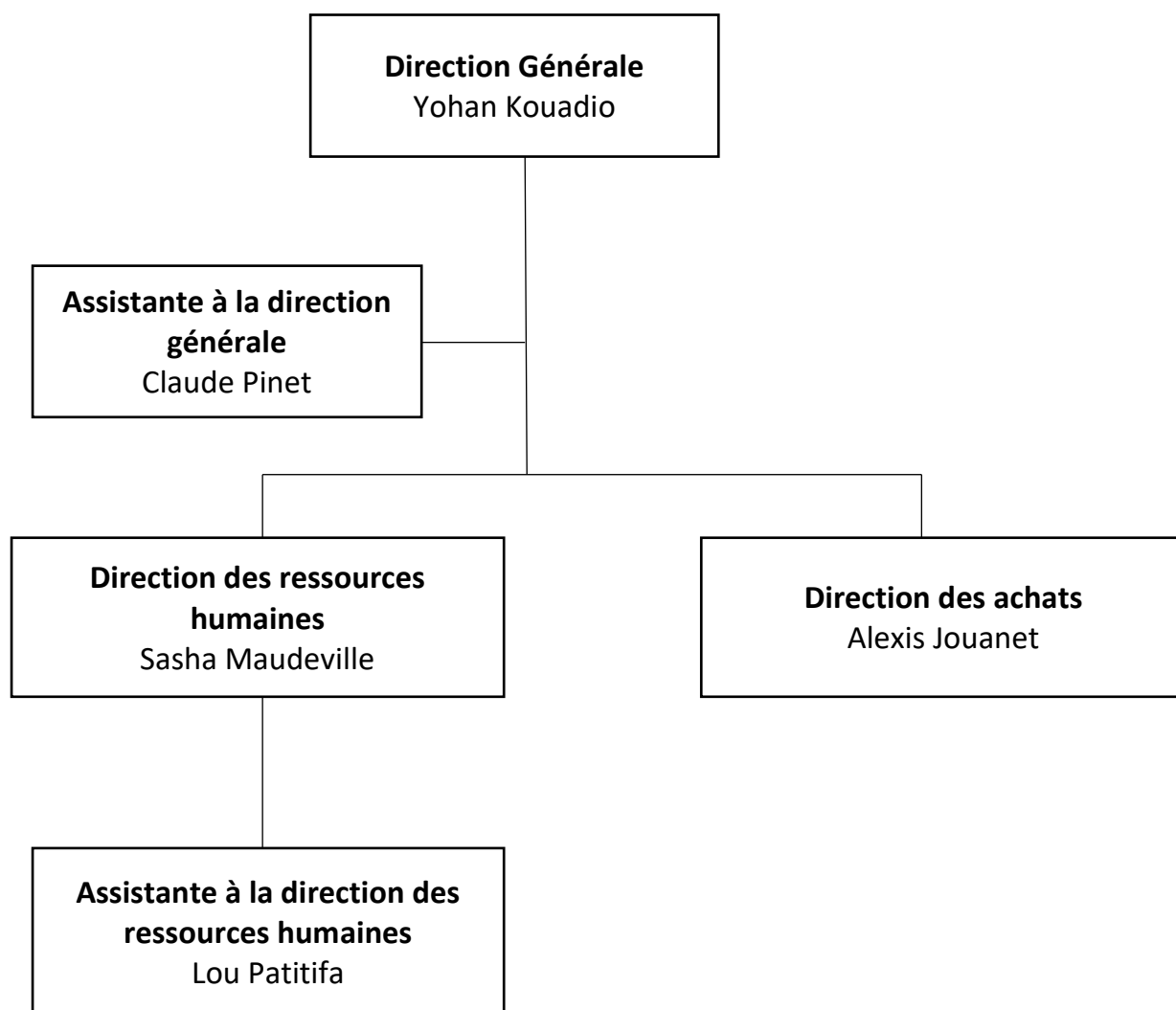
- 1) Concevoir le modèle de lettre de convocation des membres du Comité Social et Economique (CSE) et de lui proposer, dans le cadre d'un document structuré, des éléments de langage pour préparer la négociation envisagée lors de la prochaine réunion.

À la suite de cette réunion à laquelle vous avez assistée (**annexe 7**), votre manager vous demande de préparer les documents qui permettront d'améliorer l'information au sein de l'entreprise. Il vous précise de :

- 2) Rédiger le procès-verbal de la réunion pour transmission aux membres du CSE et pour affichage dans l'entreprise ;
- 3) Proposer à Sasha Maudeville un formulaire permettant le calcul du repos compensateur. Les formules utilisées devront être apparentes pour la bonne information des salariés.

Annexe 1 – Répartition géographique des sites du groupe NormaPyxis en 2018





Annexe 3 – Éléments chiffrés sur Norma de 2014 à 2017 et NormaPyxis en 2018

	Norma			NormaPyxis
	2015	2016	2017	2018
Nombre de collaborateurs	125	228	262	450
Nombre de dossiers traités par jour	2 000	3 420	3 799	5 400
Nombre d'appels de la hotline du prestataire informatique	400	920	1 000	3 400

Annexe 4 – Extraits d'échanges lors de rencontres avec des membres du personnel à propos de la nouvelle organisation



(...)

Sasha Maudeville (DRH) : le formulaire d'entretien annuel d'évaluation va permettre d'avoir une trame d'entretien identique pour l'ensemble des collaborateurs quel que soit leur site. Qu'en pensez-vous ?

Mme H. (assistante administrative) : oui, effectivement c'est pratique et cela nous permet d'être tous évalués de la même façon. Mais avant la fusion nous n'en avons pas et cela fonctionnait très bien.

C'est comme les horaires et les congés, chaque laboratoire a son propre fonctionnement hérité de l'époque où nous étions indépendants. Désormais, il faut tout centraliser auprès de la DRH : il faut utiliser le PGI que tout le monde ne maîtrise pas encore et attendre une réponse. Avant, il suffisait de s'adresser directement au biologiste du laboratoire. Cela fait beaucoup de changements à accepter pour les équipes et je suis un peu inquiète...

M. L. (assistant administratif) : d'accord je comprends, mais avant nous n'étions que des petits laboratoires alors que maintenant nous relevons d'un groupe important. En plus, l'entretien permettra de savoir qui s'investit dans son travail. Il faudrait que nous ayons un moyen de retracer les heures de chacun. C'est comme pour les congés, rien n'est organisé et je me retrouve toujours avec des dates erronées.

Mme T. (technicienne de laboratoire) : pas sûr que cela soit une bonne idée... Nous passons de plus en plus de temps à remplir des formulaires, et nous avons l'impression d'être contrôlés. En plus, nous devons renvoyer des tableaux par mail mais nous ne sommes jamais sûrs d'envoyer la bonne version. Il n'y a pas d'outils informatiques pour centraliser.

M. A. (assistant administratif) : d'ailleurs ça c'est un problème maintenant, les techniciens font notre travail. C'est nous qui devrions renvoyer les tableaux !

Sacha Maudeville (DRH) : effectivement, il faut clarifier l'organisation de la remontée des tableaux. Cependant, le métier de technicien de laboratoire évolue avec d'un côté des techniciens analystes sur les plateaux techniques et de l'autre des techniciens en charge des prélèvements et de missions administratives.

Mme B. (assistante administrative) : mais il n'y a pas que les techniciens, nos missions aussi évoluent. Nous connaissons des difficultés dans la mise en commun d'informations.

Sacha Maudeville (DRH) : il faut réfléchir aussi à un outil pour faciliter notre travail permettant par exemple d'accéder à un agenda commun, des documents accessibles et partagés, etc.

M. S. (assistant administratif) : encore un nouvel outil ! Nous aux laboratoires de Columba, cela fait 20 ans que nous n'arrêtons pas de fusionner avec d'autres laboratoires et de changer nos méthodes de travail.

Mme G. (technicienne de laboratoire) : nous pouvons discuter entre nous de nos inquiétudes sur tous ces changements que lorsque vous venez nous visiter. Nous sommes tous répartis dans les laboratoires et nous fonctionnons chacun en autonomie. Nous n'avons pas l'impression de faire partie de la même entreprise. D'ailleurs, chaque laboratoire semble avoir ses propres valeurs, sa propre culture.

Mme X. (assistante administrative) : tous ces changements vont nous obliger à suivre des formations. Du coup, entre les absences pour maladies, pour formations, les congés, les récupérations et autres, celui qui reste au travail ne peut pas s'en sortir.

M. J. (assistant administratif) : de plus, à chaque regroupement, nous sommes toujours plus nombreux mais nous ne nous connaissons pas, nous ne voyons pas et chacun continue à travailler dans son laboratoire. Nous sommes juste un regroupement de laboratoires.

Sacha Maudeville (DRH) : je profite de ta remarque pour te rappeler que les laboratoires de Columba n'existent plus depuis 2013, date de leur regroupement au sein de Pyxis qui a lui-même fusionné avec Norma en 2017 pour créer NormaPyxis.

À ce propos, il est indispensable désormais de citer NormaPyxis lors de l'accueil téléphonique et non d'anciens noms de laboratoires qui ont été absorbés.

Annexe 5 – Extrait du tableau de bord social du groupe NormaPyxis pour la période du 01/12/2017 au 01/12/2018

Indicateurs sociaux	Taux constatés avant la fusion	Taux constatés au 01/12/2018
Absentéisme	4 %	9,5 %
Turn-over	2 %	4,5 %
Nombre d'arrêts maladie	12	26
Nombre d'heures de formation	150	95
Taux de présence lors des stages de formation	83 %	71 %
Accès à la formation (taux de présence aux formations proposées par l'employeur pour l'ensemble des collaborateurs)	58 %	72 %

Annexe 6 – Résultats de l'enquête menée auprès des collaborateurs de NormaPyxis

Cette enquête, réalisée par la direction des ressources humaines, a donné lieu à un taux de participation de 83 % du personnel. Les commentaires sont réalisés à partir des statistiques et des réponses aux questions ouvertes du questionnaire administré auprès des personnels.

Question 1 : indiquez votre niveau de satisfaction global quant aux conditions de la fusion des laboratoires ?

Très satisfait (TS), satisfait (S), peu satisfait (PS), très insatisfait (TI)

- TS : 15 %
- S : 31 %
- PS : 41 %
- TI : 13 %

Commentaire : plus de la moitié des collaborateurs interrogés sont peu satisfaits ou très satisfaits quant à l'intérêt et l'apport de la fusion.

Question 2 : estimez-vous que votre situation salariale se soit améliorée depuis la fusion ?

- Oui : 28 %
- Non : 34 %
- Sans opinion : 38 %

Commentaire : la situation salariale est appréciée au regard de la rémunération fixe, des primes versées et des heures supplémentaires liées aux astreintes.

Question 3 : pensez-vous que la fusion vous procure davantage de perspectives de carrière ?

- Oui : 52 %
- Non : 25 %
- Sans opinion : 23 %

Commentaire : les collaborateurs notent que l'appartenance à un groupe plus important devrait offrir davantage d'opportunités mais la fusion récente et l'absence de politique dédiée ne leur permettent pas, pour l'instant, d'en être convaincus.

Question 4 : les mobilités imposées pour mieux répartir les personnels sur les sites vous paraissent-elles justifiées ?

- Oui : 31 %
- Non : 63 %
- Sans opinion : 6 %

Commentaire : si pour certains collaborateurs le redéploiement sans licenciement leur paraît logique, la plupart s'inquiète de cette politique qui entraîne des déplacements, des incompréhensions et la perçoit comme une étape vers de futurs licenciements.

Question 5 : comment considérez-vous le changement organisationnel avec la mise en place d'une direction générale ?

Très satisfaisant (TS), satisfaisant (S), peu satisfaisant (PS), très insatisfaisant (TI)

TS : 10 %
S : 33 %
PS : 47 %
TI : 10 %

Commentaire : si globalement les membres du personnel sont plutôt satisfaits du processus en cours de structuration du groupe, ils sont en revanche déroutés par la nouvelle organisation. Alors qu'avant ils ne relevaient que du biologiste de leur laboratoire, ils sont maintenant sous la responsabilité fonctionnelle du biologiste et sous la responsabilité hiérarchique de la direction générale.

Question 6 : quels sont, selon vous, les deux points forts du laboratoire dans lequel vous travaillez ? (2 choix possibles)

	Choix 1	Choix 2
La qualité de prise en charge du patient	55 %	20 %
La proximité	25 %	50 %
L'utilisation de technologies de pointe	11 %	18 %
Les délais d'analyse	8 %	10 %
L'appartenance à un groupe	1 %	2 %

Commentaire : l'analyse des réponses montre que l'appartenance à un groupe ne constitue pas un point fort pour la quasi-totalité des salariés participant à l'enquête.

Annexe 7 – Extrait des échanges lors de la réunion du CSE du 6 mai 2019

Le CSE se réunit sous la présidence de M. Kouadio en tant que dirigeant de NormaPyxis et des 12 élus titulaires au CSE. Sacha Maudeville assure le secrétariat de séance et vous l'assistez dans cette mission.

(...)

Yohan Kouadio (directeur général) : l'enquête auprès des salariés met en évidence un mécontentement significatif vis-à-vis de la fusion de Norma et Pyxis. Ils considèrent que la qualité de vie au travail s'est dégradée, notamment en raison des possibilités de mobilités géographiques : trop de nos collaborateurs craignent d'être affectés à un autre laboratoire et de subir des trajets plus longs et plus coûteux. En outre, la fusion a généré un surplus de travail qui s'est traduit par de nombreuses heures supplémentaires. Cela se ressent dans la motivation et la dynamique des équipes qui ont le sentiment d'un déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée, au détriment de cette dernière. Pour améliorer cette situation,

je vous propose l'institution du télétravail à raison d'un jour par semaine et la possibilité de bénéficier de repos compensateurs pour les collaborateurs qui ont cumulé des heures supplémentaires. Qu'en pensez-vous ?

Sacha Maudeville (DRH, secrétaire de séance) : j'ai beaucoup échangé ces derniers temps avec les personnels des différents laboratoires du groupe à propos des changements organisationnels déjà engagés ainsi que ceux envisagés. Nous avons désormais, du fait des dernières fusions, un groupe très étendu géographiquement et les temps de transport s'allongent pour certains collaborateurs réaffectés dans un autre laboratoire du groupe. Le télétravail est en effet une modalité qui permettra de pallier ces contraintes.

Mme E. (membre du CSE) : il est certain que les salariés du groupe perçoivent mal cette dernière fusion. Au final, depuis 2012 déjà, et à chaque absorption de nouveaux laboratoires, il est demandé aux équipes de s'adapter et de changer leurs pratiques professionnelles. Tout est donc régulièrement remis en question : les méthodes de travail, les outils numériques, les procédures, les lieux de travail... et les collègues ne perçoivent pas la logique de tout ça. De laboratoires indépendants à taille humaine, nous sommes passés à un groupe de taille importante ; beaucoup ne reconnaissent plus leur entreprise et ont le sentiment d'avoir beaucoup sacrifié leur vie privée du fait des nombreuses heures supplémentaires réalisées. Je suis plutôt défavorable à l'idée de proposer un planning des repos compensateurs. Les collègues ont besoin de souffler, certes, mais cela commence par respecter les horaires de travail ! De plus, cela va encore donner lieu à une procédure complexe...

M. P. (membre du CSE) : tout à fait ! Les salariés en ont assez de s'entendre dire qu'ils doivent adapter leur temps de travail en restant tard le soir. Nous sentons très clairement le climat de travail se dégrader et les indicateurs sociaux que vous nous avez communiqués début décembre parlent d'eux-mêmes : beaucoup de salariés se sentent épuisés professionnellement ! Cette pression managériale suscite beaucoup de stress... D'autant que nous ne nous sentons ni écoutés, ni soutenus par la direction.

(...)

Mme F. (membre du CSE) : surtout que nous demandons à des personnels en poste sur un territoire très vaste, de communiquer, d'échanger et de se déplacer, alors qu'ils ne se connaissent pas et ne se rencontrent jamais ! Pas facile, dans ces conditions, de créer un véritable sentiment d'appartenance et une vraie volonté de collaborer. Il ne faut pas s'étonner de constater des résistances aux changements. Et isoler les collaborateurs en leur demandant de rester chez eux ne réglera rien, bien au contraire ! Et puis que faisons-nous des salariés qui n'ont pas d'ordinateur chez eux ou qui ne maîtrisent pas suffisamment les outils numériques propres au télétravail ? Nous risquons d'attiser encore un peu plus le sentiment d'exclusion que ressentent certains salariés.

(...)

Sacha Maudeville : pourtant nous avons proposé des formations aux salariés pour leur permettre de maîtriser les outils, d'être plus efficaces et ainsi de mieux gérer leur temps de travail...

Mme F. : certes, mais cela ne suffit pas. Les salariés ont le sentiment e ne pas être écoutés, ni associés à ces changements structurels et organisationnels : tout vient de la direction. Les collègues ont besoin de retrouver un équilibre vie privée/vie professionnelle satisfaisant.

(...)

Yohan Kouadio : je vous remercie pour ces échanges. Je vous propose de mettre au vote ces deux propositions.

Pour la mise en place du télétravail, qui est pour ?... Qui est contre ?... Qui s'abstient ?... Je note 10 votes pour, 2 contre, 0 abstention. Proposition acceptée.

Pour la mise en place d'une procédure standard permettant la demande de repos compensateurs qui est pour ?... Qui est contre ?... Qui s'abstient ?... Je constate un vote favorable à l'unanimité, 0 contre, 0 abstention. Proposition acceptée.

Est-ce noté Sacha ?

Sacha Maudeville : c'est noté, Monsieur le directeur.

Yohan Kouadio : puisque tout le monde est d'accord, Sacha Maudeville se chargera de piloter ce projet concernant le télétravail et reviendra donc vers vous pour en préciser les modalités de mise en œuvre. En outre, elle nous proposera une procédure concernant les repos compensateurs.

(...)