

ÉTUDE DE TERRAIN QUALITATIVE POUR FRANCE STRATÉGIE

**Dynamiques d'engagement
de TPE-PME dans des
environnements du travail
favorisant le développement
des compétences**

**Enseignements tirés de
l'expérience de huit structures**

Huit monographies d'entreprises

Juillet 2023

Sommaire

1. MONOGRAPHIE - NETTOYAGE : UNE ENTREPRISE CONSTRUITE PAS À PAS SUR LA QUALITÉ DES PRESTATIONS	7
1.1 Contexte	7
1.2 Une organisation « apprenante » mise en place pas à pas	8
1.2.1 Des facteurs exogènes	8
1.2.2 Des spécificités du métier	8
1.3 Les déterminants de l'organisation favorables au développement des personnes	9
1.3.1 Une organisation sécurisante, facilitante et permettant l'autonomie	9
1.4 Effets, limites et conditions de pérennisation	11
1.4.1 Des effets sur l'entreprise, les salariés	11
1.4.2 Freins et difficultés rencontrées, conditions de pérennisation	12
1.4.3 Un cadre organisationnel qui s'appuie sur la confiance	12
2. MONOGRAPHIE - MISSION LOCALE (MILO) : REDONNER DU SENS AU TRAVAIL EN ACCOMPAGNANT LA RÉORGANISATION	13
2.1 Contexte	13
2.2 Une organisation « apprenante » et « accompagnante »	14
2.2.1 La genèse du projet et les facteurs déclanchants	15
2.2.2 La démarche de conduite de changement	15
2.3 Les déterminants de l'organisation favorables au développement des compétences	17
2.3.1 Les modes d'organisations et pratiques managériales en vigueur	17
2.3.2 Les modalités de développement des compétences	19
2.4 Effets, limites et conditions de pérennisation	20
2.4.1 Créer les conditions pour installer durablement les ateliers d'intelligence collective et optimiser leurs modes de fonctionnement	21
2.4.2 Clarifier le rôle du Cotech dans la durée et son positionnement vi-à-vis du management et du CSE	21
2.4.3 Soutenir et accompagner l'encadrement garant de mise en oeuvre opérationnelle des principes directeurs du projet, de la cohérence d'ensemble	21
2.4.4 Consolider un plan de professionnalisation pour tous	21
2.4.5 L'engagement d'un travail avec la gouvernance et les parties prenantes externes (financeurs, partenaires)	21
3. MONOGRAPHIE - CABINET RH : SE RENFORCER FACE AUX CONTRAINTES DE MARCHÉ	22
3.1 Contexte	22
3.2 Une organisation « apprenante » face aux contraintes du marché	23
3.2.1 Des facteurs exogènes	23
3.2.2 Des facteurs endogènes	23
3.3 Les déterminants de l'organisation favorables au développement des compétences	24
3.3.1 Le mode projet	24
3.3.2 La nature de l'activité	25

3.3.3 Les temps de concertation, échanges institués dans la communauté d'acteurs	25
3.3.4 D'un écosystème d'acteur large, en réseau	26
3.3.5 Les évolutions du métier et de la structure favorisant la dimension apprentissage	26
3.3.6 Des valeurs partagées	26
3.4 Des valeurs partagées	29
3.4.1 Les effets sociaux et économiques	29
3.4.2 Rôle du tiers-lieu et implication des acteurs internes et externes	30
3.4.3 Conditions de pérennisation et enseignements	31
4. MONOGRAPHIE - AIDE À DOMICILE : L'AUTONOMIE SOUTENUE	33
4.1 Contexte de changement	34
4.2 Une organisation « apprenante » dans un environnement en mouvement	34
4.2.1 Un contexte de changement	34
4.2.2 L'implication du management	34
4.3 Les déterminants de l'organisation favorables au développement des compétences	35
4.3.1 Le changement organisationnel : les équipes autonomes	35
4.3.2 La polyvalence des intervenants	35
4.3.3 L'évolution du rôle des responsables de secteur	35
4.4 Effets, limites et conditions de pérennisation	36
4.4.1 Une transformation difficile ... mais des effets positifs in fine	36
4.4.2 Des conditions de travail plus satisfaisantes	36
4.4.3 L'adaptabilité de l'organisation	37
4.4.4 L'autonomie soutenue	37
4.4.5 Un impératif d'accompagnement dans la conduite du changement	37
4.4.6 Point de vigilance sur le discours autour des « savoir-être »	37
5. MONOGRAPHIE - EBE (ENTREPRISE À BUT D'EMPLOI) L'APPRENTISSAGE EXPÉRIMENTAL	39
5.1 Contexte	39
5.2 Une organisation « apprenante » dans un dispositif expérimental	40
5.2.1 Le public ciblé (personnes éloignées de l'emploi de longue durée)	40
5.2.2 Le format expérimental du projet TZCLD impose des allers-retours, des essais-erreurs qui sont le lot des apprentissages	40
5.2.3 L'engagement des salariés dans la démarche	41
5.3 Au niveau territorial	41
5.3.1 Au niveau territorial	41
5.3.2 Au sein de l'EBE	42
5.4 Au niveau territorial	45
5.4.1 Les effets sur les pratiques de formation	45
5.4.2 Le rôle et l'implication des acteurs	46
5.4.3 Les limites et difficultés rencontrées	47
5.4.4 Les facteurs de pérennisation	48

6. MONOGRAPHIE - HÔTEL : UNE CULTURE D'ENTREPRISE OÙ "TOUT S'APPREND" ET "TOUT SE TRANSMET"	51
6.1 Contexte	51
6.2 Une organisation « apprenante » dans laquelle « tout se transmet »	52
6.2.1 Une philosophie de vie qui imprègne la manière de gérer l'entreprise ...	52
6.2.2 Un accompagnement territorial sur les situations apprenantes	53
6.3 Les déterminants de l'organisation favorables au développement des compétences	53
6.3.1 Un cadre managérial sécurisé	53
6.3.2 Un cadre relationnel apaisé	54
6.3.3 Des principes forts qui permettent l'apprentissage	55
6.3.4 Rôle et implication des acteurs internes et externes	56
6.4 Effets, limites et conditions de pérennisation	56
6.4.1 Le règne de l'informel	56
6.4.2 La culture des dirigeants	56
6.4.3 La reconnaissance des salariés	57
6.4.4 Le sens donné par les dirigeants	57
7. MONOGRAPHIE - CHAUDRONNERIE : DE LA RÉALISATION À LA POSE, PROPOSER UNE OFFRE COMPLÈTE FACE À LA CONCURRENCE	58
7.1 Contexte	58
7.2 Une organisation « apprenante » pour une transmission basée sur des valeurs	59
7.2.1 Les pratiques de gestion du dirigeant	59
7.2.2 Une organisation adaptée à une production qualitative sur mesure	59
7.3 Les déterminants de l'organisation favorables au développement des compétences	60
7.3.1 La confiance managériale	60
7.3.2 Des coopérations et échanges de pratiques entre salariés	60
7.3.3 Le prototypage des pièces en amont de leur réalisation	60
7.3.4 Rôles et implication des acteurs internes et externes	61
7.4 Effets, limites et conditions de pérennisation	61
7.4.1 La construction collective des compétences	61
7.4.2 Prévention de la pénibilité du travail	62
7.4.3 Points de vigilance	62
8. MONOGRAPHIE - FOYER D'HÉBERGEMENT DES MÉTIERS EN CONSTANTE ÉVOLUTION DANS UN SECTEUR EN MUTATION	63
8.1 Contexte	63
8.2 Une organisation « apprenante » dans un secteur en évolution	63
8.3 Les déterminants de l'organisation favorables au développement des compétences	64
8.3.1 Un secteur et des métiers du handicap en constante évolution	64
8.3.2 Le profil de la directrice	65
8.3.3 Le rôle du « mode projet »	65
8.3.4 Rôle et implication des acteurs internes et externes	68
8.4 Effets, limites et conditions de pérennisation	69
8.4.1 Effets et limites	69
8.4.2 Freins et difficultés	69
8.4.3 Conditions de pérennisation	70

Introduction

France Stratégie¹ et le Réseau Emplois Compétences (le REC²) que cet organisme anime, souhaitent éclairer les acteurs publics du champ EFOP (Emploi, Formation et Orientation Professionnelle) sur le rôle clé joué par l'organisation du travail dans le développement des compétences des salariés. Le choix de cette thématique s'inscrit dans la continuité des travaux de France Stratégie sur « [Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France](#)³ » et du REC sur « [Quelle place pour les compétences dans les entreprises](#) ».

L'étude de France Stratégie a notamment montré, en se basant sur une vaste enquête menée auprès de plus de 28 000 salariés concernant leurs conditions de travail, que les organisations du travail qui se caractérisent par certaines pratiques organisationnelles et managériales (autonomie, participation des salariés aux décisions, méthodes de résolution de problèmes, travail en équipe pluridisciplinaires etc.) favorisent le développement des compétences en rendant le travail « apprenant » tout en améliorant la qualité du travail (conditions et soutenabilité du travail, qualité du management, reconnaissance et sens au travail, dispositifs de participation des salariés etc.). Ce type d'organisation du travail inspiré du « modèle » d'organisation du travail dit « apprenant » est d'après les constats de cette étude encore trop peu diffusé en France, en particulier dans les TPE et PME.

Afin de promouvoir ce type d'organisation, France Stratégie a lancé un appel à projet⁴ en avril 2021 pour analyser la situation particulière des TPE-PME en souhaitant le lancement de plusieurs enquêtes qualitatives auprès de petites structures. Il s'agissait de :

- Appréhender au plus près du terrain les enjeux que recouvrent les liens entre environnement professionnel « apprenant » et le développement des compétences ;
- Identifier les facteurs déclenchants à travers les dynamiques d'engagement des entreprises ainsi que les blocages qu'elles ont pu rencontrer dans la conduite du changement organisationnel ;
- Analyser le rôle des parties prenantes (internes et externes), y compris les branches et les territoires dans le processus de transformation organisationnelle.

L'Anact a été retenue pour réaliser cette étude. En accord avec France Stratégie et le comité de suivi de l'étude mis en place, 8 terrains d'étude ont été retenus, en raison de leurs caractéristiques et avec le souci de constituer un échantillon varié, tant au niveau des tailles d'entreprises (de 3 à 240 salariés) que des secteurs d'activité représentés.

¹ Contact France Stratégie : Salima Benhamou, salima.benhamou@strategie.gouv.fr, Département Travail – Emploi – Compétences de France Stratégie.

² Réseau d'observation et de prospective des Emplois et des Compétences (REC) réunissant des représentants de l'État, des partenaires sociaux, des régions, des observatoires de branches, des organismes producteurs de travaux d'observation et de prospective.

³ Benhamou (Salima), Lorenz (Edward), « Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France », France Stratégie, 04/2020, Document de travail n° N°2020-0.

⁴ Benhamou (Salima), Digne (Marième), « Cahier des charges. Étude de terrain qualitative sur l'impact des organisations du travail sur le développement des compétences dans les TPE-PME », avril 2021.

Pour mener à bien cette étude et notamment pour faciliter l'accès à des TPE-PME, l'Anact a mobilisé deux Aract : l'Aract Centre-Val de Loire et l'Aract Hauts-de-France.

Pour chaque terrain, nous avons réalisé une analyse documentaire, des entretiens semi-directifs individuels et/ou collectifs avec une diversité d'acteurs (dirigeants, encadrement, salariés, représentants du personnel chaque fois que possible) et parfois des observations de certaines situations de travail caractéristiques du fonctionnement des structures. La prise en compte du point de vue de ces différentes catégories d'acteurs nous semblait en effet indispensable, d'une part pour appréhender la dynamique globale des démarches, les conditions pour leur mise en œuvre, les difficultés rencontrées et les leviers actionnés, et d'autre part pour en apprécier les effets.

Cette publication restitue les expériences des huit terrains étudiés sous forme de monographies approfondies organisées autour de quatre grands chapitres :

1. Le contexte
2. La caractérisation de l'organisation dite « apprenante »
3. Les déterminants de l'organisation favorables au développement des compétences

1. Nettoyage : une entreprise construite pas à pas sur la qualité des prestations

Bénédicte Coudière, Aract Centre-Val de Loire

1.1. Contexte

Nettoyage, entreprise de nettoyage, existe depuis 29 ans. Elle est constituée de deux branches : l'exploitation (activité de nettoyage et contrat avec une récurrence hebdomadaire, comprend 200 salariés (chacun rattachés aux sites sur lesquels ils réalisent leurs activités) et l'intervention (vitrerie, remise en état, rénovation de sol, démoussage de toit, nettoyage de véhicules, sont des chantiers uniques ou avec une récurrence annuelle ou biannuelle qui concernent 20 salariés).

Le directeur a commencé seul au sein de sa structure, il a donc réalisé les différents métiers sur le terrain. Par conséquent, il connaît les besoins, les contraintes, les techniques et les savoir-faire des activités à réaliser. Il a organisé et construit sa structure en fonction de ses valeurs : confiance, bienveillance, volonté de permettre aux salariés d'évoluer et de concilier vie personnelle et vie professionnelle, des éléments difficiles dans ce secteur d'activité.

Dans la même veine, une place très importante est faite aux conditions de travail : matériel limitant les contraintes physiques et les risques chimiques, promotion du travail en journée... Les salariés sont reconnus comme la force vive de l'entreprise. Cette dernière est présentée avec une pyramide inversée : « le plus important est en haut : ce sont les salariés ». Ce sont eux qui représentent l'entreprise auprès des clients.

Il y a un investissement fort du dirigeant, que ce soit dans la profession (construction d'un réseau d'échanges entre entreprises du secteur, implication dans la branche professionnelle régionale, ...) ou dans sa volonté d'être acteur de son territoire : partenariat, subvention d'association, participation de nombreux salariés à la vie locale (associations, réseaux locaux).

Nettoyage bénéficie d'une bonne réputation. Elle est reconnue pour son travail de qualité et pour être une entreprise dans laquelle il fait bon travailler. La notion de qualité est très présente et oriente l'ensemble des décisions prises dans la structure.

Il est important que les clients soient satisfaits du service. Nettoyage s'est développée grâce au bouche-à-oreille. Du fait de l'activité et du territoire, l'entreprise recrute des personnes avec peu de qualification et ne maîtrisant pas toujours la langue française. Le secteur du nettoyage est un secteur d'activité très concurrentiel : les chantiers et marchés sont renouvelés par la mise en place d'appels d'offre, de mises en concurrence. De plus, en termes d'emploi, c'est un secteur peu attractif : les conditions de travail sont réputées difficiles (métier exigeant physiquement, secteur pourvoyeur de TMS), les contraintes horaires sont importantes (tôt le matin, tard le soir, journée coupée, ...) nécessitant une mobilité géographique pour se déplacer de site en site.

Par ailleurs, le territoire sur lequel est installé l'entreprise est en tension au niveau de l'emploi, l'activité même nécessite d'être perpétuellement en recrutement de salariés.

1.2 Une organisation « apprenante » mise en place pas à pas

L'organisation du travail et le fonctionnement se sont construits au fil du temps. Il ne s'agit pas ici d'un contexte de projet ou de changement. Il n'y a pas d'effet avant/après mais bien un mode organisationnel qui s'est construit petit à petit sous l'impulsion du dirigeant. L'ambition n'était pas d'être apprenant mais plutôt d'apporter une réponse à la concurrence et aux contraintes inhérentes au métier pour faire un travail de qualité et répondre, in fine, à des enjeux de pérennité.

Ainsi, l'organisation en place est une réponse à différents facteurs relevant de registre spécifique.

1.2.1 Des facteurs exogènes

Ici, la qualité exigée est une réponse aux enjeux concurrentiels. Il s'agit donc de développer les compétences pour atteindre le niveau de qualité souhaité et permettre aux salariés d'exercer leur activité en toute autonomie.

Le secteur du nettoyage étant très concurrentiel, un des moyens de se démarquer est de faire du travail de qualité et d'être reconnu pour cela. Le maître mot de l'entreprise est donc la qualité : cela représente le travail fait, l'image de l'entreprise et permet de pérenniser l'activité (conservation des contrats, il est à noter un faible pourcentage de perte de contrat dans les dernières années) et « c'est la meilleure publicité pour avoir de nouveaux contrats ». Pour fournir un travail de qualité, la direction affirme qu'il faut des salariés formés, donc compétents et autonomes.

Ainsi, le développement des compétences est indispensable à la pérennité de l'entreprise et est saisi comme un atout pour l'attractivité de la structure.

Il existe des difficultés de recrutement importantes liées au territoire et au secteur d'activité mais la structure est connue pour permettre aux salariés d'évoluer, d'être formés, diplômés, ceci dans de bonnes conditions de travail. Le développement des compétences devient un atout pour attirer.

1.2.2 Des spécificités du métier

Il est à noter que les salariés peuvent être seuls ou bien en équipe de quelques personnes en fonction de la taille des sites. Mais, même dans ce dernier cas, ils se répartissent les espaces et les activités. Pour pouvoir travailler seul, il faut être autonome et « savoir ce que l'on a à faire ». Il faut donc être capable de gérer son site et d'être en relation avec le client.

Une des spécificités du secteur est l'intégration continue de salariés (congés, article 7 de la convention collective : les salariés sont affectés sur un chantier et lorsque le site change de prestataire, les salariés sont repris par le nouveau prestataire), il faut donc pouvoir atteindre un niveau de performance rapidement et de façon assez autonome, la prestation chez le client devant être ininterrompue.

1.3 Les déterminants de l'organisation favorables au développement des compétences

- Si l'hypothèse peut être faite que des dimensions relatives au profil des dirigeants, à la culture de l'entreprise jouent un rôle important, la question de la place des salariés et du dialogue social au sein de l'entreprise et, s'agissant de TPE-PME, la question du rôle des écosystèmes locaux dans lesquels les entreprises exercent leur activité sont à prendre en compte et à caractériser. Lors de l'analyse de l'organisation du travail, trois axes interdépendants apparaissent et agissent les uns sur les autres : l'organisation du travail elle-même, la construction d'un lien à l'entreprise et des relations de travail de qualité, la reconnaissance et une vision de l'individu dans le temps.

1.3.1 Une organisation sécurisante, facilitante et permettant l'autonomie

- **Prévoir du temps dédié à l'apprentissage et des binômes**

À l'intégration, pour le service exploitation, une formation d'une journée est faite au siège de la structure. Cette formation est hors temps de travail sur site et payée, ce qui apparaît comme assez rare pour le secteur. Au cours de cette journée, les salariés sont intégrés et mis en situation pour apprendre les premiers gestes techniques, un temps est également dédié aux valeurs et à la culture de la structure ainsi qu'à l'explication des devis, aux calculs des cadences (le travail qui est demandé est le fruit d'une analyse, la compréhension de cette analyse est importante). Une fois affectés sur leur chantier, ils effectuent quelques jours en binôme.

Ensuite, c'est l'organisation du travail (procédure, mémo, accompagnatrice de proximité) qui permet de développer ses compétences en situation.

Pour le service intervention, lorsque des débutants arrivent, ils sont en binôme avec un salarié expérimenté. Il leur est précisé qu'ils ne pourront pas aller aussi vite que le salarié en titre et que ce n'est pas ce qu'il leur est demandé : ce qui est important, c'est la qualité. Ainsi, un salarié rencontré lors de l'étude raconte sa première journée en tant que vitrier. « J'ai fait la même vitre pendant 1h jusqu'à ce qu'elle soit parfaite, j'avais peur de mettre en retard le chantier mais on m'a dit que ce n'était pas grave, on allait finir un peu plus tard s'il le faut mais que ce qui était important, c'était que j'apprenne à faire correctement la vitre ». Pour les nouveaux arrivés, du temps est réellement donné pour réaliser les activités en mettant en exécution les gestes techniques explicités par son binôme.

- **Apprendre en situation et être responsable de sa propre activité**

La mise en place de nouveaux chantiers ou l'intégration de nouveaux salariés, souvent peu qualifiés, sont des activités très fréquentes. Un apprentissage hors situations de travail n'est pas possible, il est nécessaire d'effectuer les activités et de rendre un travail de qualité dès les premières prestations.

L'entreprise a mis en place une organisation du travail permettant à chacun d'être responsable de son activité et d'être rapidement autonome.

En effet, **un ensemble de procédures très précises a été créé**. Par exemple, pour le nettoyage d'un bureau, un autocollant est positionné dans l'entrebâillement de la porte avec les codes des actions de nettoyage à faire et leur fréquence avec les jours indiqués. Un cahier recensant les activités de nettoyage en lien avec les codes et les actes techniques à réaliser pour chaque activité est présent sur chaque chariot. Des mémos comportant les calculs pour les pourcentages de dilution sont également fournis. Différents affichages rappelant les principes sont faits au sein des locaux de ménages dans lesquels sont stockés les matériels sur site, etc. Les salariés ont toutes les informations, tous les moyens pour trouver réponse à leur questionnement.

Cette organisation, avec beaucoup de procédures ou de mémos, apparaîtrait classiquement comme très contraignante, peu productive et ne laissant pas la place aux marges de manœuvre des salariés. Dans les faits, ici, elle fonctionne et donne de l'autonomie aux salariés. **C'est-à-dire qu'ils connaissent exactement ce qu'ils ont à faire et ne sont donc pas dépendants de collègues, d'un chef, ...** Cela les conforte car ils peuvent être seuls sur un site, en lien avec le client et peuvent donc répondre aux questions du client sur la prestation fournie. En effet, ils connaissent et ont les arguments sur ce qui doit être fait ou non et sur les critères de qualité attendue. Un cadre sécurisant est présent et permet d'acquérir des compétences au-delà de la technique : communication, prise de décision, ...

- **Être responsable et acteur de son travail**

Les salariés au-delà de la réalisation technique des activités sont amenés à gérer leur site : une certaine communication avec le client, réorganisation des activités lors d'absence ou d'imprévus, gestion des stocks de matériel (suivi, commande, ...), une capacité à faire remonter l'information.

De plus, l'entreprise promeut le travail en journée (non habituel dans le secteur) entraînant le développement de compétences autres : relation, adaptation à l'activité du client en temps réel.

Lors de la mise en place d'un nouveau chantier, les activités de nettoyage, leur fréquence et le temps nécessaire pour les réaliser sont programmés par le commercial de l'entreprise. Cependant, **dans les 3 mois suivant la mise en place du chantier, les salariés ont la possibilité de demander des modifications** (inversement de tâches, temps supplémentaires en fonction de contraintes, ...). Ils sont reconnus et écoutés dans leur savoir-faire car ce sont eux qui œuvrent sur le terrain.

- **Être autonome sans être livré à soi-même : le rôle de l'accompagnatrice de proximité**

Les salariés gèrent l'entièreté de leur site, c'est-à-dire qu'ils réalisent l'activité, commandent les produits et le matériel nécessaire, vérifient l'état des stocks sur site, gèrent l'approvisionnement...

Dans ce cadre, les salariés sont très autonomes mais sans être abandonnés. C'est là que réside un point important de l'organisation de la structure.

Il y a 4 ans, **un nouveau métier a été créé au sein de la structure : il s'agit de l'accompagnatrice de proximité.**

Elle passe régulièrement sur les sites pour garder le lien avec les salariés, pour répondre à leurs questions et difficultés, pour amener le matériel et les produits manquants (évitant ainsi les contraintes de trajet jusqu'au siège pour les salariés). Ce poste permet aux salariés de poser leurs questions au fur et à mesure des situations rencontrées, de faire part de leurs doutes quant aux techniques et donc d'adapter leur savoir-faire directement.

Elle regarde également si les critères de qualité des prestations sont bien présents. S'il y a des manquements, il n'y a pas de sanction mais une analyse de la situation est faite avec les salariés (est-ce dû à un manque de produit ? de matériel ? de technique ? de temps ?) et, en fonction, des ateliers en situation sont mis en place. C'est-à-dire qu'elle va venir sur site, lors d'une journée de travail classique, avec le salarié et réexpliquer les techniques à mettre en place tout en réalisant l'activité en situation de travail avec le salarié. Le développement des compétences et techniques se fait par imitation et répétition en situation de travail.

L'élaboration de ce nouveau métier a été faite par le dirigeant et l'accompagnatrice elle-même. Les objectifs du métier ont été définis par le dirigeant mais les façons de faire, l'organisation se sont construites dans l'échange entre les deux et également avec le temps et les adaptations au terrain.

1.4 Effets, limites et conditions de pérennisation

1.4.1 Des effets sur l'entreprise, les salariés

L'organisation du travail et de la structure actuelle de Nettoyage permet une réelle montée en compétence des salariés embauchés, que ce soit au niveau technique en lien avec le métier (geste technique, savoirs sur les produits et leur utilisation, dilution, utilisation, matière, organisation d'un chantier, ...) mais aussi sur des compétences plus transverses (animation d'équipe, communication, vie d'entreprise, connaissance du fonctionnement d'une entreprise ...).

L'organisation permet également d'avoir un déroulement de carrière et des perspectives d'évolution ce que l'on retrouve peu dans ce secteur d'activité. Il y a une réelle fierté à travailler pour Nettoyage.

Pour l'entreprise, son image à l'extérieur est très bonne, les salariés sont fiers d'en faire partie. Cette bonne image permet aussi de faciliter, autant que faire se peut, le recrutement.

L'entreprise, du fait de ces bonnes conditions de travail et de l'organisation permettant d'évoluer et de continuer à apprendre connaît peu de turn-over et de départ volontaire pour le secteur.

Ce système organisationnel permet d'assurer un niveau de qualité élevé et de garantir dans le temps les chantiers et donc la pérennité financière de la structure.

L'organisation de la structure étant le résultat d'une construction/adaptation au fil du temps, il n'y a pas d'effet avant/après. Cependant, de réels bénéfices peuvent être notés en comparaison avec d'autres structures du même secteur d'activité.

1.4.2 Freins et difficultés rencontrées, conditions de pérennisation

Beaucoup d'éléments de cette organisation sont actuellement formalisés tels que la structuration de l'activité (mémo, fiche, procédure), journée de formation hors situation payée, gestion des stocks, ... mais cette organisation rigide ne fonctionne que grâce aux autres « ingrédients » : confiance, bienveillance, reconnaissance et la construction du lien à l'entreprise. En effet, nous connaissons par ailleurs des structures ayant un mode organisationnel très structuré et procédurisé mais cela ne produit pas les effets que nous identifions ici : développement de compétences, sentiment d'être acteur du système entreprise, évolution dans le temps des individus, ...

C'est bien les interactions entre les différents éléments décrits ci-avant qui permettent à cette entreprise d'être apprenante.

Une organisation qui repose essentiellement sur les façons de faire et voir du dirigeant, même si beaucoup d'éléments sont actuellement formalisés.

Se pose alors la question de la pérennité de ce modèle si le dirigeant était amené à quitter la structure ?

1.4.3 Un cadre organisationnel qui s'appuie sur la confiance

L'entreprise a mis en place un cadre sécurisé au niveau organisationnel (procédures, mémo, accompagnatrice de proximité, ...) permettant aux salariés d'être autonomes et de pouvoir continuer à apprendre seul. Mais cette rigidité organisationnelle fonctionne uniquement grâce à la relation de confiance dans l'entreprise. En effet, un cadre relationnel construit sur la confiance, le respect et la reconnaissance permet aux salariés de continuer à apprendre en essayant, en manifestant leurs difficultés car il n'y a pas de crainte à s'exprimer. Ce cadre très structurant est, ici, source d'apprentissage et d'évolution, de sécurisation et in fine de qualité et donc de performance pour la structure.

Entretiens :

- Responsable RH et commercial
- Accompagnatrice de proximité
- Salariée d'exploitation (AQS)
- Chef d'équipe d'exploitation
- Chef d'équipe d'intervention
- Salarié débutant d'intervention
- Assistant responsable intervention
- Membres du CSE

Observations :

- d'une activité d'exploitation
- d'une activité d'intervention

2. Monographie : Mission locale (Milo) : redonner du sens au travail en accompagnant la réorganisation

Patrick Conjard, Anact

2.1 Contexte

Présentes sur l'ensemble du territoire national avec plus de 6 800 sites, les 436 missions locales exercent une mission de service public de proximité afin de permettre à tous les jeunes de 16 à 25 ans de surmonter les difficultés qui font obstacles à leur insertion professionnelle et sociale. Elles font partie du service public de l'emploi et entretiennent des relations privilégiées avec Pôle emploi dans le cadre d'un partenariat renforcé.

Depuis plus de trente ans, les missions locales ont développé un accompagnement global en direction des jeunes. Elles traitent l'ensemble des difficultés d'insertion (emploi, formation, orientation, mobilité, logement, santé, accès à la culture et aux loisirs) et s'appuient sur des dispositifs et outils mis en place par l'État et les collectivités territoriales : *1 jeune 1 solution, garantie jeune, parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie (PACEA), obligation de formation des 16-18 ans, projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE), Service public régional de l'orientation (SPRO), parcours d'intégration par l'acquisition de la langue (PIAL), boussole des jeunes, etc.* Ces dispositifs se renouvellent ou s'accumulent au grès de l'évolution des politiques publiques avec, pour les structures, des enjeux récurrents d'adaptation et d'évolution des compétences des salariés.

La Mission Locale investiguée s'inscrit dans ce cadre d'actions. Elle est composée d'une équipe d'une soixantaine de salariés, professionnels du champ de la formation, de l'emploi et de l'insertion professionnelle, réparties sur 14 lieux d'accueil et d'accompagnement du territoire (3 antennes et des permanences). Les conseillers en insertion professionnelle représentent le cœur de métier de la structure. Ils sont soutenus dans leur activité par des fonctions d'agent d'accueil, de chargé de relation entreprise, de chargé de communication, d'informaticien, de fonctions support administratif (agent administratif, assistant de direction) et de chargé de projet (i-milo).

Au-delà des dispositifs et outils, proposés par toutes les missions locales, la Milo a développé de nombreux projets ou conventions de partenariats spécifiques (Éducation Nationale, service de protection judiciaire de la jeunesse, Pôle emploi, région, département, agglomération, entreprises, ...). L'état est le principal financeur de la mission locale, il représente environ 65% des subventions perçues. Il n'est pas fait état de difficultés financières, même si les enjeux de sécurisation des financements

(état, région, département, collectivités territoriales, etc.) sont, ici, comme ailleurs, bien présents. La Milo propose, à ce jour, une large offre de services pour un accompagnement global du jeune qu'il s'agit de rendre « autonome, acteur de son parcours ». Ce principe, rappelé par les salariés rencontrés, est, de façon symétrique, un des axes forts du modèle d'organisation de la structure.

Au-delà des dispositifs et outils, proposés par toutes les missions locales, la Milo a développé de nombreux projets ou conventions de partenariats spécifiques (Éducation Nationale, service de protection judiciaire de la jeunesse, Pôle emploi, région, département, agglomération, entreprises, ...). L'état est le principal financeur de la mission locale, il représente environ 65% des subventions perçues. Il n'est pas fait état de difficultés financières, même si les enjeux de sécurisation des financements (état, région, département, collectivités territoriales, etc.) sont, ici, comme ailleurs, bien présents. La Milo propose, à ce jour, une large offre de services pour un accompagnement global du jeune qu'il s'agit de rendre « autonome, acteur de son parcours ». Ce principe, rappelé par les salariés rencontrés, est, de façon symétrique, un des axes forts du modèle d'organisation de la structure.

L'organisation du travail reste structurée par l'offre d'accompagnement avec des équipes affectées par dispositifs et des responsables de secteurs qui composent l'équipe de direction (6 personnes), avec la directrice et son adjointe, Cette dernière se réunit une fois par semaine et semble bien fonctionner. Le lieu d'exercice est aussi un élément déterminant, avec davantage de polyvalence et des relations avec les partenaires externes plus marquées pour les salariés en antenne. La directrice est arrivée à la Milo en septembre 2010 comme responsable de secteur. Elle a pris ses fonctions de direction deux ans après, dans une période marquée par des relations de travail dégradées et un turn-over important. L'équipe d'encadrement est composée de salariés expérimentés positionnés sur un rôle de « soutien et de référent technique » pour leurs équipes. Si les changements organisationnels et managériaux engagés par la direction depuis 2017 ont amélioré les conditions de travail de tous, y compris de la direction, cette dernière est confrontée à une charge de travail importante accentuée par l'arrêt maladie longue durée de la responsable administrative et financière. Enfin, le bureau a pris une place plus active dans la stratégie et la gestion de la mission locale en 2020. Le conseil d'administration est, toutefois, davantage un lieu de partage et d'échange sur les commandes publiques d'actualité et est peu présent sur le fonctionnement interne de la mission locale.

2.2 Une organisation « apprenante » et « accompagnante »

La Milo a engagé en 2017 des changements importants au niveau de son organisation et de ses pratiques de management. La structure a bénéficié d'une subvention du Fond pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Fact) pour mener à bien son projet. Cet apport, couvrant près de 50% du budget global, a permis à la structure d'être accompagnée par un consultant externe. L'objectif affiché consistait à élaborer et déployer une organisation dite « apprenante et accompagnante ».

Les principes directeurs et modalités déployés depuis 5 ans dans le cadre de ce projet, reprennent les grandes caractéristiques d'une organisation apprenante qui cherche à rester en phase avec son écosystème.

2.2.1 La genèse du projet et les facteurs déclenchants

Ce projet ambitieux, porté par la directrice au moment de son entrée en fonction, visait à répondre à des enjeux politiques, économiques et sociaux, particulièrement présents dans des structures comme les missions locales du fait de la nature de leur activité et de leur écosystème. A cette période, la situation sociale de l'entreprise était fortement dégradée avec « des tensions au sein des collectifs de travail », « des signes de désengagements, de perte de sens et de mal être au travail ». Si, pour bon nombre de salariés présents à l'époque, ces difficultés résultaient de « problèmes de management », elles étaient aussi liées aux évolutions des missions et exigences des pouvoirs publics à l'égard de la Milo. Pour la directrice, il s'agissait d'aller vers une organisation capable : d'apporter des réponses adaptées aux besoins des jeunes ; de redonner du plaisir et du sens au travail ; d'être plus flexible et réactive face aux demandes fluctuantes.

Au regard du diagnostic fait lors de son arrivée à la mission locale mais aussi de son expérience de consultante en organisation et de ses valeurs, elle était convaincue que la réponse à ces enjeux passait par davantage de participation des salariés dans une organisation « plus agile, capable de s'adapter à son environnement, d'innover ».

Au-delà du contexte et des enjeux endogènes et exogènes qui ont contribué à l'émergence de ce projet fédérateur pour la structure, plusieurs facteurs ont facilité sa mise en œuvre opérationnelle.

On pense, notamment :

- à l'engagement de la direction, son profil, ses valeurs et cadres de référence ;
- aux caractéristiques des salariés : des professionnels de l'insertion qualifiés et engagés en capacité de prendre des initiatives, d'être autonome ;
- à la structuration d'une équipe d'encadrement de proximité qui est en soutien et en relais de l'équipe ;
- au soutien financier du Fond pour l'Amélioration des Conditions de Travail qui a conduit l'entreprise à formaliser son projet dans le cadre d'une réponse à un appel à projet de l'Anact¹ et lui a permis de bénéficier de l'appui d'un consultant externe ;
- au temps alloué à l'élaboration et au déploiement du projet.

2.2.2 La démarche de conduite de changement

Dans cette phase d'engagement, les enjeux et intentions du projet sont clairement affichés par la direction et repris sous la forme de principes directeurs. En revanche, la cible organisationnelle n'est pas définie à ce stade. Il s'agissait, en particulier :

- de redonner du pouvoir d'agir aux salariés pour redonner du pouvoir d'agir aux jeunes ;
- d'encourager la participation de tous, la responsabilité, la prise d'initiative ;
- de développer l'autonomie et l'agilité ;

¹ Appel à projets Fact sur les innovations organisationnelles et managériales lancé en 2017

- de favoriser la coopération, l'échanges de pratiques ;
- de doter les salariés d'outils et de méthodes « d'auto-organisation » ;
- d'avoir une organisation capable de s'adapter à un environnement fluctuant.

Plusieurs étapes ont favorisé l'émergence de cette organisation apprenante.

En premier lieu, au regard de la situation de la structure, une formation – action de 4 jours sur la communication non – violente a été proposée à l'ensemble du personnel afin de traiter les tensions et signes de mal être au travail révélés à l'époque. Ce point de passage, considéré comme un préalable indispensable, a favorisé le retour à un climat social apaisé, plus propice à l'engagement d'un projet d'envergure comme celui-ci. À partir de là, la direction s'est attachée à partager sa vision de l'organisation future, à embarquer l'ensemble de la structure dans un processus de changement et à expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement plus participatifs.

Trois grands axes de travail ont ensuite été engagés avec l'appui du consultant :

- Un coaching de direction : appui conseil à la directrice pour cadrer et définir les enjeux et orientations du projet. Ce travail a, semble-t-il, contribué à la maturation du projet et au développement de postures managériales facilitant la mise en œuvre d'une organisation apprenante. Dans la période, la directrice a également été formée aux techniques de coaching individuelle et collective afin d'étayer sa pratique. Pour le consultant, cela a « favorisé la prise de recul de la directrice et l'a aidé à développer une posture de facilitatrice, d'intermédiation en phase avec l'organisation cible ». Durant cette phase de lancement de la démarche, de nombreux temps d'échanges avec les managers, les équipes et les représentants du personnel ont été initiés par la direction.
- L'installation d'un comité technique (Cotech) : pierre angulaire du processus de changement. Cette instance régulatrice rassemble la direction, les cadres, des chargés de projets et des représentants élus des salariés (délégués du personnel à l'époque). Elle a été conçue pour repenser la gouvernance, adapter les postures, et préparer la mise en place « d'ateliers d'intelligence collective ». Elle a formalisé le plan de marche pour avancer en équipes autonomes, responsables et solidaires.
- L'organisation de cycles d'ateliers participatifs avec l'ensemble de l'équipe pour redéfinir la raison d'être de la structure, proposer des modes de fonctionnement déconcentrés, installer des pratiques de résolution de problèmes et traiter des sujets en lien avec l'organisation (1 réunion / trimestre, 1 membre du Cothec par groupe).

Parallèlement, un plan de formation visant l'ensemble du personnel a été mis en œuvre pour soutenir, dans la durée, l'engagement du projet, avec, notamment, la formation de tous les salariés aux techniques d'animation et de facilitation et l'apport d'outils et méthodes susceptibles de faciliter la mobilisation de tous dans les ateliers d'intelligence collective.

Ce processus de conduite de changement, repose en grande partie, sur la mise en place, d'espaces de discussion sur le travail à différents niveaux de l'organisation. Le Cothec a été la cheville ouvrière de la conception et du déploiement du projet. Si cette instance peut s'apparenter à un comité de

pilotage paritaire, recommandé dans toutes les bonnes démarches de conduite de changement techniques et organisationnels, elle a été, dans le cas présent, un véritable laboratoire d'expérimentation de nouvelles formes de relations sociales et de management au sein de la Milo.

C'est ici qu'une « vision partagée du projet » a pu émerger. Les Ateliers d'intelligence collective ont, de leurs côtés, permis d'associer l'ensemble du collectif en ouvrant des temps d'échanges sur des sujets à la fois stratégiques (les enjeux pour la structure, sa raison d'être l'organisation cible, ...) et opérationnels (ce que je ne veux plus, ce que je veux, comment faire face à telle situation - problème, s'organiser pour déployer tel dispositif, ...).

Une participation des salariés qui a contribué à renforcer le sentiment que chacun avait la possibilité, dans un cadre sécurisé, d'agir sur son travail. Enfin, de façon complémentaire, il est intéressant de souligner l'importance accordée au développement de compétences comportementales ou « soft skill » tant pour la direction que pour les salariés invités à développer leur autonomie et à être davantage forces de proposition.

2.3 Les déterminants de l'organisation favorables au développement des compétences

Peu d'éléments formalisent l'organisation du travail et les principes de management aujourd'hui en vigueur à la Milo. L'organigramme ne rend pas compte du fonctionnement matriciel et des valeurs et principes directeurs mis en avant par le projet d'origine. Le manque d'éléments d'évaluation des impacts des transformations engagées, la difficulté à appréhender les liens entre l'organisation du travail et le développement des compétences, tout comme l'absence d'entretiens avec les parties prenantes externes à la structure (financeurs, bénéficiaires des actions, partenaires, ...) invitent à une certaine prudence en ce qui concerne les éléments d'analyse rapportés ci-après. Pour autant, au regard des matériaux récoltés, 5 ans après le lancement du projet, une forme d'organisation apprenante, répondant en grande partie aux enjeux posés initialement, s'est déployée. Les résultats quantitatifs et qualitatifs de la Milo sont jugés bons. La capacité d'adaptation et d'innovation dont a fait preuve la structure durant la crise sanitaire pour maintenir le contact avec les jeunes et répondre aux enjeux du moment, est, pour la direction, le signe que l'organisation est aujourd'hui apprenante. Néanmoins, des questions relatives à l'évolution et à la pérennisation des dispositifs mis en place restent, selon nous, à traiter.

2.3.1 Les modes d'organisations et pratiques managériales en vigueur

L'organisation déployée à la Milo a été inspirée par différents modèles ou cadres de référence théoriques. On y retrouve les caractéristiques d'une organisation à la fois « agile » (adaptation au changement, coopération, ...) et « apprenante » (autonomie, résolution de problèmes, apprentissages en situation de travail, ...) et d'un management « participatif » (responsabilisation, espaces d'intelligences collectives, discussion sur le travail, ...).

- **Autonomie et responsabilisation comme principes de fonctionnement**

Ce sont désormais des fondamentaux en matière d'accompagnement des jeunes. Les équipes sont constituées par pôles d'activités et d'expertises métiers (garantie jeunes, PPAE/ PACEA, accueil, ...) avec la nécessité d'adopter les règles de fonctionnement inhérent aux dispositifs associés. Pour autant, malgré ce cadre d'action contraint, les conseillers rencontrés évoquent « la possibilité d'organiser leur planning », « de pouvoir proposer des modalités d'accompagnement adaptées » et, à l'image de ce qui a été fait collectivement avec le dispositif garantie jeune, « d'avoir pu contribuer à la mise en place du dispositif au sein de la mission locale ». Beaucoup témoignent de pratiques de coopération, d'entraides et d'échanges informels entre collègues au sein d'un même service ou entre services. Les cadres sont également très autonomes dans leur activité sans pour autant être isolés. Ils ont des temps d'échanges réguliers entre eux (réunion hebdomadaire de direction, GAP spécifique) et des points de suivi- régulation ponctuels sont fait avec la directrice.

- **Le management participatif comme levier d'action**

Avec les ateliers d'intelligence collective, tous les salariés ont été mobilisés dans des espaces où ils ont pu « exprimer un point de vue », « réfléchir à des pistes d'amélioration » sur des situations – problèmes ou axes de travail identifiés préalablement (par la direction, le Cotech ou les salariés eux même). Formés à l'animation de ces espaces, ils ont, tous, la possibilité de se retrouver, quel que soit leur niveau hiérarchique, en situation d'animer un groupe de travail. Des ateliers sont toujours régulièrement mis en place au sein de la mission locale et, lors de notre journée d'immersion, on peut constater combien le collectif de travail était agile et en capacité de discuter et de faire des propositions en adoptant les outils d'intelligence collective. Si le bilan est plutôt positif en ce qui concerne le fonctionnement de ces ateliers d'intelligence collective, vecteur du projet de changement, plusieurs réserves ou points de vigilances ont toutefois été exprimés. On peut citer, pêle-mêle, le fait que les sujets ou objets de discussion n'aient « pas toujours été très clairs », que les temps d'instructions soient « trop courts », que la fréquence des rendez-vous soit « inadaptée, trop longue », qu'il y ait « un manque de suivi, de traçabilité des décisions prises à l'issue », voire, pour certains salariés, l'impression que « les choses étaient déjà actés par la direction ».

La crise sanitaire a, par ailleurs, freiné le déploiement de ces ateliers d'intelligence collective avec des période de travail à distance et l'émergence de sujets prioritaires qui sont venu bousculer le calendrier initial.

Pour autant, les principes d'un management participatif semblent, aujourd'hui, largement intégrés dans le fonctionnement de la structure avec le développement de groupe projet transverse et un management en soutien des salariés dans une logique d'appui-conseil et de suivi de l'activité. L'autonomie dans le travail est bien une caractéristique forte de l'organisation à la Milo, quelle que soit la fonction et les métiers. Cette autonomie apparait, au dire des salariés, « sécurisée » dans la mesure où ils n'ont pas le sentiment d'être seul pour faire face aux contraintes du travail. Outre la mobilisation d'outils ad'hoc pour organiser et susciter la participation des salariés, le partage de l'information et les postures d'écoute et de bienveillance adoptées par la

direction et le personnel d'encadrement facilitent, au dire des salariés, le bon fonctionnement de cette organisation hybride. D'autres facteurs comme la fixation d'objectifs collectifs, l'attention portée à la reconnaissance du travail des équipes et le développement d'une politique de formation ambitieuse sont aussi des facteurs qui ont contribué à installer durablement les principes d'une organisation apprenante.

2.3.2 Les modalités de développement des compétences

Le développement des compétences des salariés de la MILO, passe, à la fois, par la mise en place d'actions de formation et des apprentissages, plus informels, en situation de travail.

- **Un plan de formation ambitieux**

Dans le cadre du plan de formation de l'entreprise, 1 300 heures de formation ont été réalisées pour l'année 2020 en lien avec l'offre de formation proposée par le réseau des missions locales (ARDML Paca). Ces formations sont, pour l'essentiel, liées au métier de l'accompagnement et de l'insertion et aux dispositifs et outils de gestion associés (Dude, i milo, ouiform, SIAO). Un investissement important a été fait sur la formation – action accompagner le changement de posture professionnelle des conseillers qui vise au développement de compétences comportementales ou soft skills adaptées aux principes d'accompagnements des jeunes préconisés au sein de la mission locale (posture d'écoute, de facilitation, « le tenir conseil », ...). 34 personnes ont été concernées pour un total de 714 heures. Pour la direction cette action répond aux enjeux de montée en compétence et d'autonomie des conseillers et d'une plus grande cohérence dans les pratiques d'accompagnement.

- **Des Groupes d'Analyse de Pratiques mis en place**

Depuis mars 2018 à la suite d'un accord d'entreprise sur la prévention des Risques Psycho Sociaux signée en janvier de la même année², des groupes d'analyse de la pratique complètent le dispositif de formation. Ils sont animés par un tiers externe, garant de la méthodologie. Les temps de GAP sont pluridisciplinaires, ils mélangent les différents corps de métier. Ils sont obligatoires pour tous les salariés. Six groupes existent dont un groupe de cadre. Cet « espace privilégié d'écoute, d'échange et d'analyse » a évolué depuis sa création. La dernière évaluation, réalisée en juin 2021 par le groupe de travail de 8 salariés - dont des représentants du CSE - en charge de suivre son bon fonctionnement, a mis en évidence la difficulté à avoir des groupes hétérogènes réunissant plusieurs métiers. Si les conseillers semblent y trouver leur compte, c'est, a priori, plus difficile pour les autres catégories de salariés (agent administratif + chargé d'emploi) moins concernés par le travail d'analyse de cas.

Un nouvel appel d'offre vient d'être lancé pour recruter un nouvel intervenant et « relancer la dynamique³ ».

² Accord à renégocier en 2022

³ Un nouvel intervenant a été recruté début 2022 et d'après les témoignages récoltés lors de la restitution au Cotech du mois du 27 juin 2022, les difficultés relevées au niveau du fonctionnement des GAP sont aujourd'hui dépassées.

- **Des apprentissages informels actifs**

En ce qui concerne les apprentissages informels, l'activité de la mission locale et le contenu du travail font parties des leviers de développement des compétences les plus cités par les salariés rencontrés. L'accompagnement de jeunes dans le cadre d'une approche globale conduit les salariés de la structure à « aller chercher des ressources », à « travailler en équipe pluridisciplinaire », à « coopérer avec des partenaires externes », à « faire preuve d'innovation » pour répondre au mieux à leur besoin.

Ces activités sont jugées « très professionnalisantes » au même titre que le fait « d'intégrer de nouveaux dispositifs », de « répondre à des appels d'offres » ou d'avoir « des exigences accrues » du côté des partenaires institutionnels et de la collectivité territoriale. Au final, c'est bien l'ensemble de l'écosystème dans lequel évolue la mission locale qui contribue à la professionnalisation des salariés.

Une dynamique d'apprentissage vertueuse à condition :

- d'installer « des temps d'échanges et de prises de recul » (débrief, GAP) ;
- de bénéficier du « feed back de son responsable ou de ses collègues, voir des jeunes eux - même » (entretiens, réunions d'équipe) ;
- d'avoir « des partenaires externes qui ne sont pas focalisés, à court terme, sur la politique du chiffre » avec lesquels on peut échanger, coopérer ;
- d'avoir « le droit de se tromper », « d'expérimenter de nouvelles façons de faire ».

À signaler également, l'attention portée au processus d'intégration des nouveaux collaborateurs avec un dispositif de tutorat formalisé (conseiller référent) et des outils (livrets d'accueil, fiches de postes, fiches de suivi-évaluation, ...) a d'hoc élaborés, en grande partie, par les contributeurs d'un atelier d'intelligence collective dédié à cette thématique. Le sujet est important pour la direction compte tenir du renouvellement des effectifs et des enjeux de transmission du savoir - faire de la structure et de la culture impulsée par le projet d'entreprise.

2.4 Effets, limites et conditions de pérennisation

L'investissement de la direction, des membres du Cotech, et plus largement du collectif de salariés, pour développer une organisation « apprenante et accompagnante » apte à répondre aux enjeux économique et sociaux de la mission locale a été important. Cinq ans après l'engagement du projet, les acteurs rencontrés témoignent d'une évolution importante des modes de fonctionnement, des pratiques de management et de la qualité du dialogue sociale au sein de la structure. L'engagement de ce travail d'étude est, pour la MILO, une opportunité pour faire un point sur le chemin parcouru appréhender les impacts du projet et envisager, collectivement des axes de consolidation à moyen terme. Un temps d'échange et de restitution avec le Cotech, et plus largement l'ensemble des collaborateurs est programmé à cet effet⁴. Pour maintenir la dynamique créée, embarquer de nouveaux acteurs et consolider les acquis sur le plan de l'organisation du travail, plusieurs pistes peuvent être envisagées à ce stade.

⁴ 27 juin pour les membres du cotech et début octobre pour l'ensemble de l'équipe afin d'intégrer à la présentation les axes de travail retenus pour relancer le projet

Ces pistes font échos à certaines hypothèses posées en amont de l'étude conduite pour France Stratégie sur les ingrédients facilitants la mise en œuvre et la pérennisation d'organisations apprenantes.

2.4.1 Créer les conditions pour installer durablement les ateliers d'intelligence collective et optimiser leurs modes de fonctionnement

Il s'agit notamment de déterminer la durée et la fréquence, les modalités de sélection des sujets à traiter, la traçabilité des échanges, les processus de validation des décisions et de suivi des actions engagées. Ces ateliers ne sont pas une fin en soi mais un moyen pour trouver, avec les principaux intéressés, des réponses à des problèmes concrets. C'est bien l'activité discursive qui améliore l'efficacité organisationnelle et contribue à ce que chacun reprenne la main sur son travail. Ce dispositif doit être revisité pour l'ancrer durablement dans l'organisation et faciliter la mise en œuvre du principe de subsidiarité.

2.4.2 Clarifier le rôle du Cotech dans la durée et son positionnement vis-à-vis du management et du CSE

La question est de savoir si cette instance, qui a participé à la conception et à l'engagement du projet, a aujourd'hui trouvé sa place dans l'organisation en complémentarité et en articulation avec les espaces dédiés au management (comité de direction, réunion d'équipe) et au dialogue social (CSE) et s'il est opportun ou pas de la maintenir. Si le Cotech a vocation à perdurer dans l'organisation, il est nécessaire de clarifier son rôle, de préciser les sujets qu'elle traite et ceux qu'elle ne traite pas, la fréquence de ses réunions et ses modalités d'articulation avec les autres espaces (CSE, Management, Ateliers d'intelligence collective).

2.4.3 Soutenir et accompagner l'encadrement garant de la mise en œuvre opérationnelle des principes directeurs du projet, de la cohérence d'ensemble

Ce volet est indispensable pour entretenir la dynamique et pérenniser les nouveaux modes de fonctionnement. Cela passe par le renforcement de la formation (management participatif, consolidation expertise métier, soft skill) et des dispositifs de soutien et de professionnalisation (GAP dédié, temps réflexifs avec la direction, ...) de l'équipe d'encadrement (codir et encadrement intermédiaire).

2.4.4 Consolider un plan de professionnalisation pour tous

Le maintien d'une ambition forte en matière de développement des compétences des salariés est nécessaire au maintien de la dynamique impulsée par le projet d'entreprise et à la pérennisation des modes de fonctionnement et pratiques installées. Il s'agit, en lien avec le CSE, de consolider un plan de professionnalisation pluri-annuel et de mettre davantage en perspective les besoins et modalités de développement des compétences de l'équipe.

2.4.5 L'engagement d'un travail avec la gouvernance et les parties prenantes externes (financeurs, partenaires)

Point aveugle du projet à ce jour. Il serait intéressant de partager, d'une part avec le CA et d'autres part avec les principaux partenaires de la mission locale, les réflexions liées au développement d'une organisation « apprenante et accompagnante » afin de donner une autre dimension au projet et d'enrichir le modèle en place.

3. Monographie – Cabinet RH : se renforcer face aux contraintes de marché

Noémie Dudzinski, Catherine Ruffin-Beck, Aract Hauts de France

3.1 Contexte

Cabinet de conseil en Ressources Humaines et formation, installé à Roubaix depuis 2007. La structure compte **trois** salariés dont deux salariés en contrats d’alternance (communication et gestion des RH) embauchés en septembre et novembre 2021. Cabinet repris en 2018 par l’actuelle dirigeante. Les clients sont du secteur privé en BtC pour les Bilans de compétences (CPF), du BtB avec des entreprises plutôt de distribution / e-commerce (Damart, Promod, Camaïeu) et des clients également du secteur public (CARSAT, CNFPT, CPAM en co-traitance). La dirigeante a 46 ans, mère de 3 enfants, une expérience professionnelle uniquement RH.

Ex collaboratrice d’un Directeur Général, en charge ensuite des RH au sein d’un grand groupe de vente par correspondance en région HDF, puis travaille en indépendante pour l’ancienne dirigeante du cabinet actuel avant de le reprendre et le diriger suite au départ de l’ancienne dirigeante et créatrice.

La période de reprise du cabinet a été un moment de remise en question et d’apprentissages : *« J’ai un peu foncé sur la reprise du cabinet, ça n’a pas été simple. Je ne l’ai pas mesuré à l’époque. »*

Les épreuves rencontrées ont été source de questionnements et de recherche de solutions et la dirigeante estime que c’est ce fonctionnement qui a permis l’adaptation de l’organisation et des activités afin de se maintenir sur le marché. Aujourd’hui, l’entreprise est reconnue pour sa capacité d’adaptation : *« Entreprise qui a su gérer le virage du digital dans notre profession. Structure qui a su se remettre en question par rapport à son marché en restant aligné avec son ADN de départ, l’accompagnement des femmes »*. Propos recueilli par un membre faisant partie de la communauté d’acteurs (voir ci-dessous, les acteurs).

Le cabinet entretient une collaboration avec 3 consultantes indépendantes qui participent à l’activité en supplément de leurs activités en propre. Ce collectif peut être identifié comme une communauté d’acteurs en co-développement composée :

- d’une ex DRH du milieu médico-social qui est actuellement en portage salarial,
- d’une consultante dirigeante qui réfléchit à faire évoluer son statut,
- d’une consultante qui a travaillé en qualité de salarié dans plusieurs entreprises avant de gérer en autonomie son activité sous un profil indépendant.

3.2 Une organisation « apprenante » face aux contraintes du marché

3.2.1 Des facteurs exogènes

L'adaptation au marché représente le facteur exogène principal incitant le cabinet à adopter une organisation apprenante afin de faire face aux contraintes environnementales et / ou aux demandes des clients et aussi des financeurs. L'offre de service et l'organisation sont adaptées afin de répondre aux besoins décelés avec l'ajustement de l'offre de service au marché pour tenir l'activité (continuer à exister, survivre) à différentes périodes :

- **Lors de la reprise du cabinet en 2018 par l'actuelle dirigeante, nécessité de développer de nouveaux marchés** car certains clients n'ont pas finalisé l'achat de prestation au motif du changement de direction
- **Appui sur des consultantes externes pour pouvoir ajuster l'offre aux variations de la demande et pour pouvoir répondre aux appels d'offre face à la concurrence des « gros » cabinets.** *« C'est aussi parce que ce marché est très éclaté et aujourd'hui il y a quelques grosses structures et beaucoup de petits indépendants. Cela nous permet d'être réactives et de monter à bord de projets au sein desquels on n'aurait pas pu intervenir si on était seuls ». « L'info n'est plus le pouvoir aujourd'hui, il réside dans ce que je fais de cette info »*
- Les consultantes y voient une opportunité de poursuivre leur activité de bilans de compétences sans être passées à leur compte par la démarche Qualiopi.
- **Par la suite, le contexte covid** a nécessité de repenser le service en une offre à distance. La période de confinement et le COVID ont généré un changement d'utilisation des outils, un passage d'utilisation de la visio de manière occasionnelle à un taux de 90% qui s'est maintenu jusqu'à aujourd'hui. *« Ça a été un accélérateur de digitalisation »*. Il s'agit aussi d'un choix du client : *« c'est pratique et efficace, ils gagnent du temps. Les visios peuvent être positionnées soit le matin tôt, ou plus tard le soir, le samedi matin... »*. Cela permet une adaptation des horaires aux contraintes clients et un gain de temps : *« le changement est fulgurant »*.

3.2.2 Des facteurs endogènes

- **Un rapport au travail axé sur la montée en compétences**

Une expérience du travail où le développement de compétences est vécu comme bénéfique pour le salarié et pour l'organisation. Le profil antérieur des encadrants « figure inspirante », manager coach incite à reconduire cette expérience qui est associée à une réussite professionnelle (passage de 14 collaborateurs à 250 pour l'interlocutrice membre de la communauté d'acteurs qui a travaillé en agence de communication). Développement et montée en compétences inspirés du management libéré (ex manager en lien avec la famille Mulliez : Décathlon, Leroy Merlin...). L'entreprise libérée est décrite comme une « philosophie qui vise à transformer l'organisation d'une entreprise en profondeur, l'idée est de libérer les salariés, leur initiative, leur potentiel afin de booster les performances de l'entreprise ».

- **Le profil de la dirigeante**

La dirigeante du cabinet conseil considère la constitution de la communauté RH comme un appui décisionnel. La possibilité de disposer d'un regard croisé sur l'activité dans un cadre sécurisé et où la confiance mutuelle est installée l'aide à la prise de décisions et la conforte dans ses choix. Chaque membre de la communauté a une légitimité reconnue et la mise en discussion sur le travail est possible, la façon de le concevoir, le mener et l'évaluer permet une montée en compétences de l'institution et des acteurs.

3.3 Les déterminants de l'organisation favorables au développement des compétences

3.3.1 Le mode projet

Le travail en mode projet permet d'interroger le travail pour le renouveler, dans une construction continuée entre activité réelle et activité future.

Ce fonctionnement permet aux actrices de réfléchir leurs pratiques, de les confronter et trouver dans leurs propres ressources les leviers d'action. La direction incarne et assure le soutien managérial (appui des procédures et accompagnement des apprentissages et soutien indéfectible sur le terrain pour trouver les ajustements permettant l'autonomisation dans la fonction et la régulation des situations plus complexes ou nouvelles ou à sécuriser) pour des actions qui relèvent de la formation en situation de travail.

- **« pouvoir se consacrer sur son cœur de métier, c'est déléguer aussi sur les domaines où nous ne sommes pas experts »,** s'adosser des compétences autres comme tremplin pour l'activité (exemple : déléguer sur le champ de la communication pour la Dirigeante du cabinet RH, c'est rechercher une complémentarité lui permettant à elle et sa structure de progresser,
- sur le champ maîtrisé de l'expertise, faire monter un tiers en compétences c'est **se dégager du temps pour investir le volet stratégique** de développement en confiant le fonctionnement quotidien. La structuration de l'activité va servir de repère pour l'apprenant en situation de travail (apprenti RH),
- **de par leur complémentarité,** en travaillant ensemble sur certains sujets les personnes rencontrées disent aller plus vite. **Cela génère également un intérêt financier mutuel.** (Le temps c'est de l'argent),
- au-delà du gain financier, **elles y trouvent aussi « une stimulation...on se connaît, on gagne du temps sur les sujets connexes, sur l'organisation, la communication. Et la thématique des femmes nous rassemble ».**

Exemple du projet de digitalisation :



Le projet, déjà en réflexion de digitalisation, a été mis en œuvre de façon accélérée en raison du contexte. En phase première, l'idée a été de se rapprocher d'une plateforme existante pouvant héberger l'activité avec mise à disposition d'une infrastructure technique pour continuer les accompagnements. Actuellement la réflexion stratégique se porte sur une plus grande autonomisation et indépendance pour la suite de l'activité en étudiant

en interne la possibilité d'internaliser une plateforme servant de support à l'activité distancielle. Actuellement, l'évolution est « principalement digitale ». Une offre de bilans de compétences à distance et coaching fait désormais partie de l'offre du cabinet. La digitalisation permet de toucher des personnes partout en France et également parfois à l'étranger : « Je n'y serai pas parvenue sans cette approche du digital. C'est connu, reconnu et utilisé par tout type de public. C'est une formule et un besoin qui explosent complètement ». Cette expérience a participé au changement de la représentation du digital : « Avant on vendait du temps. Si on m'avait il y a dix ans qu'on vendrait du bilan sur des séances de $\frac{3}{4}$ d'heures, je vous aurais dit : ce n'est pas du bon travail, du bon accompagnement... ». Est évoquée aussi le fait d'une construction de l'ingénierie en tenant compte de l'usage : « On s'est vraiment assuré que les personnes avaient ce qu'il fallait pour avancer et si on avait un doute, on vérifiait avec le client ». Le format devient secondaire si l'on s'assure de la qualité du service et de ses résultats. Cette qualité est mesurée grâce aux enquêtes de satisfaction (excellents), aux retours clients : « c'est tout le plaisir de faire ce métier ».

3.3.2 La nature de l'activité

La dimension réflexive présente au sein de l'exercice réalisé avec la clientèle des professionnelles soutient également la construction de leur propre activité. L'objet même du travail et de l'offre consistant notamment en l'appui de la construction du projet professionnel relève d'une approche réflexive de centration à soi (bien se connaître : qui je suis, approche méta « comment je fonctionne, qu'est ce qui m'anime chaque matin, ce qui me donne envie d'avancer ») et une décentration renforçant le nécessaire lien avec la réalité du travail, du marché pour passer de l'idée à l'action et confronter son projet à l'épreuve du réel. Ce lien permanent avec le terrain, permet de capter des informations, des éléments de réalité qui peuvent être réinvestis dans le projet et développent les connaissances. **« Ainsi la nature même de l'exercice du projet permet en soi de développer des connaissances sur soi et sur son environnement »**. Cette réflexivité se diffuse sur l'ensemble des projets que mènent les professionnelles au-delà de leur offre de service.

3.3.3 Les temps de concertation, échanges institués dans la communauté d'acteurs

L'organisation du travail inclut des temps institués d'échanges appelés **« co-développement » avec la communauté d'acteurs renforce l'ouverture sur l'extérieur et nourrit les échanges** au service de la posture professionnelle (ouverture) et des apports de connaissances (acquis de formations, apports expérientiels, partages d'expérience, partages de pratiques, approche résolution de problème en collectif). Ces temps institués de regroupements ont **un ordre du jour** co-construit ou proposé par un membre et validé par le collectif de travail, **discuté collectivement le plus souvent**. Ces temps sont également complétés d'échanges plus informels. D'autres modalités d'apprentissage sont en place (retour sur l'expérience) comme Apprendre de la **supervision** (la supervision impose la présence d'un intervenant externe à la structure, en place pour les profils de dirigeants coach). Apprendre de l'**intervision** (une intervention est un échange entre collaborateurs ou entre personnes dans une même équipe), apprendre

des **analyses de pratiques**. Ces personnels apprennent par les modalités de travail sous des formats variés, mis en place.

3.3.4 Un écosystème d'acteurs large, en réseau

La directrice et les consultantes développent et entretiennent un réseau d'acteurs plus large que leur communauté afin de faire grandir l'activité et de développer d'autres marchés. L'écosystème d'acteurs (le réseau) en apportant des mises en relation sur des marchés (réponse conjointe à appels d'offres) nourrit aussi les apports d'affaires et la montée en compétences. Le fait de pouvoir répondre en local à une action qui peut être déployée sur un territoire plus large permet d'affirmer un positionnement régional en maillant les apports avec le national ou le régional. C'est sortir de sa zone de confort pour s'inscrire dans une action plus large obligeant à se décentrer pour s'inscrire dans un fonctionnement inter institutionnel répondant à un objectif partagé. *« Il convient ici de répondre à un cahier des charges en construisant la prestation ou se «plier» à un process en place à intégrer par souci d'une offre harmonieuse déclinée sur le secteur mentionné et portée par un acteur (sous-traitance, éventuellement co-traitance) ».* L'exercice ici est d'être en capacité de rentrer dans un cadre et de répondre des attendus avec le formalisme lié aux appels à appels d'offres ou projets. S'opère donc une dualité dans l'exercice de l'activité s'agissant soit d'être force créatrice pour s'ouvrir un business émergent (voire créer la demande) ou répondre des opportunités d'activité en s'adaptant aux contraintes et formats des interventions finançables dans le cadre d'une réponse appel à projets (réponse en nom propre, sous-traitance ou co-traitance). L'apprentissage réside ici dans la montée en compétences dans une perspective opportuniste de marché et de savoirs nouveaux à développer en lien avec ces missions revisitées à chaque nouvelle réponse à appel à projets.

3.3.5 Les évolutions du métier et de la structure favorisant la dimension d'apprentissage

L'évolution du métier de la relation initialement pensé dans une relation de face à face, intègre désormais des temps collectifs (animation d'ateliers, collectifs de travail et échanges, échanges de pratiques...) et désormais vers un accompagnement à distance. La prise de conscience de cette réalité amène de fait un questionnement sur la capacité à suivre ces évolutions et répondre des compétences nécessaires attendues.

3.3.6 Des valeurs partagées

- **un objet de travail commun et des valeurs qui fédèrent**

Ceci nourrit les opportunités d'échanger, de travailler ensemble, de partager des visions ou représentations en lien avec une orientation métier : ici la question du genre et plus spécifiquement la thématique femme et travail. Cette dimension fait également écho au parcours de vie des actrices, elles la considèrent comme le ciment de leur collaboration soutenant le maintien de la dynamique apprenante, au-delà d'une réponse à des enjeux professionnels communs : *« On a des parcours de vie similaires et on a eu envie d'entreprendre et de se retrouver autour de ça. On a cette résonance particulière pour toutes les femmes qui ont besoin d'envisager un tournant, une reconversion, une évolution : on parle le même langage, ça nous réunit.*

Au-delà de l'aspect purement business, il y a aussi une dimension liée au sens et au plaisir de travailler à plusieurs sur certains sujets ».

- **Une dynamique territoriale naissante vectrice d'apprentissages nouveaux**

En continuité et prolongement de l'accompagnement individuel des femmes dirigeantes **suite aux actions menées par le cabinet sur l'action référencée « tremplin pour les femmes » / « leadership au féminin »**, l'idée est de constituer une communauté d'acteurs de femmes inspirantes, animer du networking et permettre aux femmes d'avoir une communauté de référence (2023). L'apprentissage de la gestion d'un collectif de travail complète donc les compétences acquises sur l'accompagnement individuel des personnes en bilans de compétences notamment. L'apprentissage et la montée en compétences repose ici sur la base des modalités différentes d'intervention. La nature même de l'offre de service et son développement enrichit la structure et les acteurs eux-mêmes en termes de compétences nouvelles acquises ou compétences en cours de développement.

- **Le rapport au savoir des acteurs et leur représentation du développement de compétences en lien avec leur activité professionnelle**

Le désir de se former tout au long de la vie, d'apprendre pour se réaliser professionnellement et de mettre les compétences nouvelles au service des personnes accompagnées, des clients est fortement ancré au sein de la communauté et soutien à la fois le développement de compétences individuelles mais aussi collectives.

Ainsi en est-il pour le parcours d'un membre de la communauté d'acteurs : cette personne a suivi différentes formations parmi lesquelles : Certification en coaching professionnel, diplôme reconnu par l'Etat RNCP niveau 2 (reconnu par ICF, l'International Coach Federation), Formation au bilan de compétences en université, Formation à l'ADVP, démarche éducative expérientielle en orientation, Formation à la gestion du stress en université, formée aussi au premier cycle de l'école française de yoga, de nombreuses formations au management, avec pour formation initiale un DESS de marketing direct et une maîtrise de sciences et gestion. Ce n'est pas tant du cumul des actions dont il s'agit mais plutôt de l'analyse compréhensive des situations. *« Faire des liens, comprendre, apprendre ce qui relie la personne à son histoire pour aider à la prise de recul sur l'avenir »*. (image du Petit prince : C'est le temps que tu as perdu pour ta rose qui rend ta rose importante).

Un autre exemple du parcours de formation personnelle : connaissance d'une formation à Univ de Berkeley et suite à des recherches l'interlocutrice identifie l'université de Grenoble qui délivre un DU de psychologie positive. Elle suit le programme Care : Ce programme CARE est l'acronyme de Cohérence, Attention, Relation, Engagement. Il permet d'apprendre à prendre soin («to care») de soi, des autres et de son environnement de vie en s'appuyant sur le processus : *« Apprendre à réorienter notre attention vers ce qui va bien et cultiver nos émotions agréables »*. Cet appui sur ce qui fonctionne bien permettrait-il de favoriser la montée en compétences ?

La conscience des compétences développées - maîtrisées ou en cours d'acquisition ou à tout le moins cette confiance en la possibilité de développer

ses propres compétences revêt un caractère rassurant quant à l'employabilité à terme ou le possible repositionnement professionnel, si tel était le cas à l'avenir. À été évoqué un cercle vertueux que les personnes s'efforcent d'entretenir : « *C'est ce qui est intéressant : c'est de se remettre en question ; comment je peux agir là-dessus, de quoi j'ai besoin ?* » Gestion des incertitudes et des adaptations permanentes avec sérénité, « ... *considère comme des éléments inhérents au métier et au marché et tente d'en tirer son parti* ». Opportunité d'un plan B si cela ne marche pas : *Si demain ça ne va pas, je reprends un boulot de conseillère salariée. Je ne peux pas concevoir de faire mon métier sans cette sérénité-là* » « **Cette liberté n'est pas sécurisante mais très apprenante** ».

À cette volonté de progresser, d'apprendre, se développer professionnellement s'ajoute **l'envie de mettre les compétences acquises au service d'une cause utile, au service des autres**. Ceci semble constituer un moteur des apprentissages tout au long de la vie. Ceci peut être mis en perspective avec une forme de transmission des compétences relevant et des acquis, des apprentissages et aussi des enseignements du parcours de vie professionnelle. « Donner sens à ce qui « nous est arrivé » et rendre vivant cet apprentissage expérientiel au service d'autrui ».

« En particulier mettre à profit ce qui est arrivé pour aider et accompagner les autres (expérience de reconversion après un burn out sur un poste de Direction marketing pour un groupe international), expérience de création d'entreprise avec un associé mais faillite suite à deux impayés majeurs. Cette expérience est fondatrice de ma vie professionnelle actuelle » « J'ai cheminé, cette expérience a été un élément fédérateur de mon parcours de vie professionnel, j'ai pris du recul et cela fait sens pour moi, ce cheminement je l'ai compris a posteriori (...), j'ai compris ce qui me donnait envie d'avancer, ce dont j'avais besoin, cette clé est un moteur pour le développement personnel et professionnel, pour l'épanouissement ».

- **L'apprentissage par les rencontres**

L'engagement dans diverses structures « *Je suis membre active de la fédération de coaching ICF (International Coach Federation)* ». Cette personne s'investit dans la fédération ICF International Coaching Fédération et suit dans ce cadre une journée d'études par an ou encore bénévole dans une association. Une expérience qui a apporté de la « **Légitimité à faire ce métier** », participation à des conférences, le tout complété par des lectures. Cette place donnée aux apprentissages incite également à poser les conditions de leur développement.

Un apprenti décrit les modalités d'accompagnement des compétences : un environnement aidant pour apprendre

- un environnement / cadre dans lequel **on peut poser des questions** pour comprendre les enjeux et le pourquoi des démarches : la question du sens (pourquoi) et de l'utilité des actions / finalité du travail (pour quoi : cela sert à quoi ? ...), également découvrir et comprendre le rôle des acteurs, les process internes,
- permet à l'apprenant de **comprendre le process complet** de déroulement de l'activité, y compris les tâches en amont et aval du poste,

- permet à l'apprenant de **sortir de sa zone de confort** en étant accompagné (pour éviter une trop grande prise de risque et/ou sécuriser les démarches) pour appliquer, pratiquer, mettre en œuvre, éprouver,
- permettrait à l'individu de **proposer, faire des suggestions**. A encourager ? rapports d'étonnement, innovation...
- **permet à l'apprenant de voir le chemin accompli** : « *me rendre compte des apprentissages effectués* ». Sentiment de progression et maîtrise du sujet en lien avec les activités réalisées. Voir les liens avec ce que peut lui renvoyer le terrain d'apprentissage pour faciliter une conscientisation des compétences,
- « **pouvoir participer à un projet collectif (besoin d'appartenance), avoir le sentiment d'évoluer (progresser) professionnellement et que cette progression soit valorisée** » (besoin d'estime),
- les relations écoles entreprises : des apprentissages et découvertes à l'école retrouvés dans les situations de terrain et inversement des situations de terrain qui permettent de renforcer et développer les apprentissages et qui peuvent nourrir complémentirement des cas à étudier à l'école. Cet aspect ne semblerait pas suffisamment investi d'après les dires de l'apprenti. (cf relations école et terrain d'entreprises),
- dimension réseau très présente et prégnante : « *je garde les traces contacts antérieurs* » utile pour la suite de l'activité : informe, relance, informe, crée du lien au service du développement de son organisation.

3.4 Effets, limites et conditions de pérennisation

3.4.1 Les effets sociaux et économiques

- **Les conditions de travail et la santé**

L'apprentissage et la montée en compétences permet de préserver le statut d'indépendance et rester maître de sa propre activité. À ce titre, le développement des compétences s'opère grâce à la mise en discussion du travail. Un partage s'effectue autour des problématiques professionnelles rencontrées favorisant une discussion et un échange, à la mise en perspectives permettant d'enrichir une offre, de l'adapter, de développer des champs nouveaux, au sens reposant sur des valeurs partagées.

- **Le collectif de travail**

Le regard réflexif sur l'activité (mené à plusieurs) permet de rompre l'isolement de l'auto-entrepreneur, il peut s'agir ici aussi de maintenir un lien social et professionnel.

- **Le partage d'une culture commune**

Il s'agit d'être en phase pour se comprendre et pouvoir discuter en partageant des valeurs et référentiels communs. Partager un vocable commun (choix du vocabulaire) renvoyant aux mêmes « significations » et constituant une valeur de référence partagée. L'utilisation de médias communs, d'outils partagés pour communiquer y participe : « *Chacun y va de sa méthode. Si on n'adopte pas ces outils-là, cela devient vite un frein, il faut un minimum d'outils partagés à avoir* ».

- **Profondeur des apprentissages et compétences reliés à la question du sens**

Comprendre à quoi cela sert, pourquoi faut-il faire ceci ou cela... Donner le sens, expliciter le sens, soutenir la découverte de sens chez l'apprenant est un élément incontournable permettant de se saisir aussi soi-même de sa propre montée en compétence qui s'effectue permettant de se voir avancer, progresser. « *Donner l'envie de, d'apporter une pierre à l'édifice reste un élément déterminant et moteur pour l'apprentissage. Si pas d'envie la tâche est réalisée par obligation et avec une moindre valeur ajoutée, le développement personnel, professionnel et institutionnel s'en trouve impacté* ».

- **Temps nécessaire pour la montée en compétences**

L'apprentissage se fait au fil de l'eau et il apparaît comme indissociable entre ce qui relève de l'apport personnel et institutionnel. Ces connaissances sont ainsi organisées de telle façon qu'elles appartiennent et à la personne et à la structure (d'autant plus manifestement que la structure est portée par une seule personne / profil des dirigeants dans la communauté d'acteurs). Se pose la question de la transmission de ces compétences aux autres acteurs (en cas de structure grandissante) et dans le cadre du transfert si changement de dirigeant. Il y a peu de formalisme et traces, c'est un savoir oral qui s'enrichit avec le temps et dont il pourrait à première vue sembler que seule la personne en soi dépositaire. Il semble qu'il faille un temps pour transmettre à de nouveaux entrants, tenant compte aussi du fait que le retour sur investissement ne soit pas immédiat (il faut du temps pour se faire à, pour comprendre les rouages...).

3.4.2 Rôle du tiers-lieu et implication des acteurs internes et externes

Comme évoqué ci-dessus s'opère une distinction entre une communauté d'acteurs qui travaille en collaboration au sein du cabinet RH et un écosystème d'acteurs composé de personnes ressources extérieures (réseau). Nous intéressent ici aux rencontres fortuites dans un environnement très ouvert dans lequel chaque acteur peut évoluer, le **tiers-lieux** apparaît ici comme un espace de rencontres et d'apprentissages mutuels. Il peut revêtir l'intérêt de concentrer en un même lieu des personnes qui ont en commun un développement d'affaires en bénéficiant des services supports mutualisés et de l'environnement stimulant de tiers (par exemple statut entrepreneur ou créateur dirigeant de TPE PME). « *Dans cet espace, des personnes ressources ont un rôle facilitatrice pour favoriser les échanges entre pairs bénéficiant du tiers lieu* ».

Le tiers lieu où exerce une consultante organise des temps d'échanges conviviaux (raclette pour ceux qui le désirent) ou temps d'échange instruit avec un événement proposé auquel les entreprises qui sont présentes sur le tiers lieu peuvent participer. « *La proximité des acteurs sur un même lieu permet aussi des échanges informels, permet de se connaître et se reconnaître ; étape qui peut être préalable au business ensuite* ».

Dans un autre format c'est au sein du centre d'affaires dans lequel elle exerce que la Dirigeante a ainsi trouvé son hébergeur d'activité / plateforme. Les échanges possibles dans un espace de proximité avec d'autres acteurs ouvriraient-ils en ce sens des perspectives de développement de compétences en s'adossant à des ressources nouvelles identifiées en territoire de proximité ?

À ce titre, « un expert-comptable qui y exerce met en relation les créateurs d'entreprises en difficultés pour une reconversion professionnelle suite à liquidation de leur activité via l'association « 60 000 rebonds ».

« Dans le tiers lieux il y a aussi des intervenants extérieurs qui viennent ponctuellement et interviennent sur certaines thématiques comme, par exemple, postures et kiné, entreprise solidaire... ». Des initiatives en tiers lieux soutenues par la politique de la ville. « Il faut aimer XX pour s'installer dans ce tiers-lieux « XX » et signer la charge des lieux /engagement RSE et démarche éco responsable de la ville notamment ; se retrouver sur des valeurs partagées, fédératrices ». « On est animé par la mobilité des structures et des individus. Une certaine forme d'agilité donnant matière à questionner les activités et les missions. »

« Gérer son activité en étant hébergée dans un lieu qui « bouge » permet d'oser des « rencontres apprenantes » fortuites ou choisies avec une certaine conciliation des temps. Gérer son agenda, disposer d'un environnement de travail (bureau), d'espaces plus grands pour les rencontres (salles de réunions, petits salons) et d'un accueil sur site ». Le dynamisme des lieux met en mouvement, soutient les actions indirectement : environnement dynamique et cela se répercute sur les activités, s'ouvrir, découvrir, échanger, construire, expérimenter des choses nouvelles, partager dans un cadre institutionnalisé ou libre avec des acteurs différents et bénéficier d'un regard croisé. Être challengé par l'environnement qui devient porteur et soutien. Importance de la localisation au sens de ce qui s'y vit et inspire. **Les relations avec des tiers (écosystème d'acteurs) peuvent, à terme, être un levier d'apport d'affaires sans que cela ne soit une finalité de prime abord (exemple de co-traitance sous-traitance de marchés). Les échanges construisent la démarche et servent d'appui, d'étayage pour la structuration de l'offre de service. Être identifié dans le paysage d'acteurs facilite les éventuelles mises en relations ultérieures ou démarches de co construction avec des tiers.**

Côté salarié, le junior, apprenti, novice ou parfois aussi un extérieur par son questionnement oblige ainsi à questionner le travail, le contenu de l'activité, le process ; démarche prometteuse pour envisager des éventuels ajustements, améliorations ou modes différents pouvant servir la même cause mais en s'y prenant parfois autrement. C'est relire l'activité (parfois devenue routinière) au prisme du sens, de l'utilité pour lui redonner parfois une certaine vitalité.

3.4.3 Conditions de pérennisation et enseignements

Entreprise ouverte sur l'extérieur, cela lui permet en retour de comprendre ce qui se passe, se joue, s'opère, se vit hors les murs. **C'est dans cet aller-retour avec des cadres de références différents, des tiers, que des voies s'ouvrent au service de l'activité elle-même et des bénéficiaires - développement professionnel.**

Un cercle vertueux d'apprentissage entre « action » et « objectivation – analyse » dans une phase itérative et interactive (cf Modèle de Lewin et Kolb).

Démarche d'apprentissage mettant l'accent sur les processus en jeu plus que sur les résultats. Passage d'une approche évaluative, normative puis formative à la prise en compte d'un processus où le plus important n'est pas tant que ce qui est acquis mais une réflexion en amont sur « comment acquérir, comment faire pour gagner en compétences sur tel aspect ? » (processus en jeu) au service de la montée en compétences dans des trajectoires singulières, personnelles, atypiques revêtant un caractère exceptionnel, inédit pour chacun.

- **Le statut d'entrepreneuriat**

Il instaure un mode projet et un format processus de résolution de problème induisant une mise en réflexivité de l'activité, de la structuration organisationnelle qui oblige à tenir compte des apprentissages réalisés pour adapter l'activité à la fois selon les ressources et contraintes internes mais également externes (période covid).

- **Les temps de structuration et de réflexion**

Ils permettent de consolider la phase d'ouverture sur l'extérieur, de s'appropriier les apprentissages réalisés et d'adapter les transformations dans l'usage.

- **Un marché fortement mouvant**

Un marché fortement mouvant privilégiant les structures en capacité d'offrir un maillage national pour honorer les marchés nationaux. Il impose un rapprochement d'acteurs de petite taille dans un enjeu de survie et une prise en compte du réel pour constituer l'organisation. On retrouve ici le schéma des fragilités qui positionne la dimension collective et participative en ressource.

- **Le « leadership au féminin »**

Il se présente comme une valeur qui rassemble ces femmes et consolide leur partenariat. Cette dimension inscrit le partenariat au sein de l'échelle de valeur individuelle qui vient renforcer l'inscription à l'échelle de valeurs opérationnelles de la collaboration pour une raison de survie économique.

Le collectif est ici une force pour moduler l'activité et pour faire évoluer les pratiques. La situation atypique et l'inscription fragile sur le marché fait de ce collectif une force plus qu'un frein.

Entretiens :

- Directrice de la structure
- Assistante RH en contrat d'alternance
- Deux consultantes indépendantes appartenant à l'écosystème d'acteurs

Observations :

Consultation des ressources à disposition présentant l'activité de ces professionnels : sites et liens sur le net.

4. Monographie – Aide à domicile : l'autonomie soutenue

Clément Ruffier, Anact

4.1 Contexte

Aide à domicile est une entreprise ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) de services à la personne qui emploie plus de 200 salariés répartis en 40 équipes autonomes sur les départements du Nord et du Pas de Calais. Cette structure est une des pionnières en France dans la mise en œuvre d'une organisation en équipe autonome, souvent nommée modèle Buurtzorg, du nom d'une entreprise néerlandaise de soin à domicile.

Le modèle Buurtzorg

Buurtzorg est une organisation de soins infirmiers à domicile à but non lucratif des Pays-Bas qui a connu un succès spectaculaire. Créée par Jos de Block en 2007 avec une seule équipe, elle compte en janvier 2020, 10 000 infirmiers et 65 000 patients aux Pays-Bas. Buurtzorg réalisait ainsi en 2018 70% des soins infirmiers à domicile dans ce pays. Ce succès s'explique pour Sharda S. Nandram, professeur de management, par une politique de « simplification par intégration » caractérisée par une organisation plate qui délivre une grande variété de service et facilitée par les technologies numériques. Pour son fondateur, ce qui est en jeu est la volonté de résister à la logique centralisatrice et rationalisatrice qui prévalait jusqu'alors dans ce secteur pour mettre en place un réseau décentralisé proche du terrain. Pour ces porteurs, cette organisation permettrait à la fois d'améliorer la qualité des soins et les conditions de travail des intervenants.

Buurtzorg est organisé en petites équipes autonomes, composées de cinq à douze infirmiers, sur un territoire donné. Chaque équipe est fortement autonome et peut ainsi recruter ses nouveaux infirmiers, choisir ses bureaux, organiser son travail et composer sa patientèle. La structure centrale est très légère (47 personnes au siège et 18 coachs) ce qui permet de réduire fortement les frais de structure. Elle fournit un support administratif et financier et propose aux équipes des coachs pour les appuyer dans leurs démarches collectives. L'organisation repose sur une forte polyvalence des infirmiers. Ainsi au sein de Buurtzorg, ce sont des infirmiers qui réalisent aussi bien les activités entre soin et service mais également l'analyse des besoins des bénéficiaires, conçoivent leurs plannings ou encore réalisent la facturation.

4.2 Une organisation « apprenante » dans un environnement en mouvement

4.2.1 Un projet de changement organisationnel

Aide à domicile a été créée par son dirigeant actuel en 2006 et a tout d'abord fonctionné selon un modèle traditionnel avec une organisation centrale ayant un pouvoir de décision important et des équipes sous l'autorité d'un responsable de secteur qui disposaient de relativement peu d'autonomie.

En 2015, un bilan est dressé par le dirigeant notamment sur l'épuisement des responsables de secteur, le *fort turn over* et les difficultés de recrutement des intervenants. Le dirigeant s'intéresse à une littérature en fort développement autour des formes alternatives d'organisation et découvre le modèle de Buurtzorg au travers du livre « *reinventing organization* » de Frédéric Laloux. Il se déplace aux Pays-Bas pour les rencontrer fin 2015. Il échange ensuite en bilatéral avec les salariés et organise un sondage pour sonder les salariés sur leur envie de changement de modèle. Deux missions aux Pays-Bas sont organisées avec les encadrants d'une part puis avec des intervenants.

Le projet de transformation a connu dans un premier temps d'importantes difficultés d'acceptation aussi bien au niveau des intervenants que de leur encadrement. Les responsables de secteur nourrissent à la fois des craintes sur le fait que la diminution des tâches qui leurs sont allouées ne se traduit pas par une diminution en termes d'emploi d'une part et sur la transformation forte de leur activité d'autre part. Les intervenants de leur côté craignent de se voir déléguer le « sale boulot » (Hughes, 1996) du management sans compensation.

4.2.2 L'implication du management

A la suite des deux missions aux Pays-Bas, un séminaire a été organisé avec les managers qui permet de faire remonter leurs craintes. Le dirigeant a alors rencontré tous les encadrants individuellement pour leur demander quelle place ils se voyaient occuper dans cette nouvelle organisation et qu'ils puissent choisir leurs fonctions à partir d'une liste des missions nécessaires au bon fonctionnement de la structure. Pour les intervenants, des groupes de travail ont été mis en place pour définir les nouvelles fiches de poste et changer les appellations des fonctions. Si un dialogue social existait à l'époque dans la structure, il n'a pas été moteur dans le pilotage du changement, les discussions avec les salariés se déroulant plutôt en direct. Ce processus a permis de déboucher dès septembre 2016 sur le lancement de cette nouvelle organisation.

Aujourd'hui, les pilotes du changement reconnaissent avoir mis en œuvre ce changement de manière trop rapide et affirment qu'ils conduiraient maintenant le processus différemment en laissant davantage de place à la discussion avec les équipes et au fait de passer par des expérimentations avant de généraliser le changement. En 2017, la situation est ainsi relativement problématique. Les résultats ne sont pas au rendez-vous. L'entreprise n'est plus rentable car le nombre d'heure hors intervention augmente alors fortement. Pour les pilotes du changement, il a alors fallu reposer le cadre et affirmer que l'absence

de hiérarchie ne signifiait pas l'absence de règles à respecter. Une vague de communication et de formation est alors mise en place sur ce que ces règles. Du côté, des salariés les réticences persistent, se traduisant par une vague de départ notamment du côté des responsables de secteur auxquels la direction répond par la mise en place de nombreux entretiens et temps d'échanges.

4.3 Les déterminants de l'organisation favorables au développement des compétences

4.3.1 Le changement organisationnel : les équipes autonomes

L'objectif du dirigeant de Aide à Domicile était avant tout de transformer l'entreprise. Les questions de compétences et d'apprentissage ne sont intervenues que comme des conséquences de ce choix de changement d'organisation. En effet, le modèle Buurtzorg repose avant tout sur l'autonomie des équipes et pour développer celle-ci, il est nécessaire que les rôles de chacun évoluent. Ce processus implique donc l'acquisition de nouvelles compétences aussi bien au niveau des intervenants que de leur encadrement direct, les responsables de secteur dont le rôle évolue en profondeur.

4.3.2 La polyvalence des intervenantes

Pour les intervenantes, il s'agit de développer la polyvalence pour prendre en charge - en plus de leurs interventions - le fonctionnement de l'équipe et des missions auparavant réalisées par leur encadrement ou des fonctions supports (planification, facturation et une partie des visites préalables). Elles ne sont pas laissées seules pour ces tâches puisqu'elles peuvent faire appel à leur coach pour la partie animation d'équipe et les tâches internes et à une coordinatrice pour tout ce qui touche à la relation aux bénéficiaires.

Les intervenantes se répartissent différents rôles entre elles lors des réunions d'équipe selon les modalités qu'elles souhaitent. Dans certaines équipes, ces rôles sont toujours effectués par une même personne, dans d'autres équipes, au contraire, ils tournent. Dans certaines équipes les rôles sont répartis parmi les intervenantes et dans d'autres, ils sont concentrés sur certaines personnes. Les coachs interviennent pour essayer de faire en sorte que ces rôles soient autant que possible répartis. Ils n'ont néanmoins pas de pouvoir de décision et ne peuvent que faire des suggestions à l'équipe qui reste in fine décisionnaire de cette répartition.

La prise en charge de ses rôles implique une importante montée en compétence pour laquelle les intervenantes ont bénéficié d'une forme de formation prise en charge en grande partie par leur coach.

4.3.3 L'évolution du rôle des responsables de secteur

Du côté des responsables de secteur, la plus grande partie d'entre eux sont devenus coach avec le changement d'organisation. Ce rôle comporte d'importantes différences. Les coachs ne sont pas considérés comme des hiérarchiques. Ils ont un rôle d'appui et de proposition mais n'imposent pas leurs solutions. Ils ont néanmoins une forte influence sur les équipes qu'ils conseillent en leur faisant analyser les conséquences des décisions qu'ils

estiment délétères. Les coachs ont néanmoins tout de même un rôle de garant du cadre réglementaire. Ils alertent l'équipe et peuvent même bloquer une décision si elle est contraire aux règles. Ils peuvent ainsi arrêter une demande de recrutement si l'équipe est trop loin du quota d'heures prévu dans les contrats. Ils n'ont pas non plus de pouvoir de sanction, seule la responsable des ressources humaines a cette possibilité.

Pour ce changement de rôles, les coachs ont bénéficié d'une formation importante sur les outils d'animation d'équipe qui est entretenu régulièrement par des présentations d'intervenants extérieurs ou du directeur sur des outils spécifiques. L'entreprise semble effectuer une sorte de veille sur ces outils, l'activité du dirigeant étant en partie redirigée vers du conseil en externe pour les entreprises qui souhaitent adopter le même modèle d'organisation.

4.4 Effets, limites et conditions de pérennisation

4.4.1 Une transformation difficile ... mais des effets positifs in fine

Le processus de transformation a finalement porté ses fruits et les résultats de l'entreprise se sont finalement équilibrés en même temps que le *turn over* s'est stabilisé. Si le taux global de *turn over* reste sensiblement le même que pour les autres entreprises du secteur, il prend dans ce cas-là des caractéristiques particulières. En effet, l'entreprise connaît beaucoup de départ parmi les salariés ayant moins de 4 mois d'ancienneté. Le *turn over* pour les salariés ayant plus d'ancienneté est lui beaucoup plus faible.

Cette situation reflète le fait qu'il n'est pas si simple pour les nouveaux salariés de se repérer dans des formes d'organisation insistant sur l'autonomie, ce qui vient confirmer le résultat d'études dans des entreprises libérées (Nivet, Marmorat, 2017).

4.4.2 Des conditions de travail plus satisfaisantes

Néanmoins, la situation est marquée par une forte satisfaction et fidélisation des salariés qui restent au-delà de ce cap. Les salariés rencontrés expriment ainsi une grande satisfaction vis-à-vis de leurs conditions de travail. Parmi les personnes interviewées, certaines étaient ainsi fortement opposées au changement lorsqu'il s'est produit mais en sont aujourd'hui très satisfaites, au point qu'elles affirment ne plus pouvoir envisager de travailler autrement. Cette satisfaction est liée à leur sentiment d'être montées en compétence et d'être valorisées en remplissant des missions dont elles ne s'estimaient pas capable *a priori*.

Aux dires des salariés rencontrés, le constat est similaire pour les bénéficiaires. En effet, les personnes qu'ils accompagnent aujourd'hui, témoignent de leur satisfaction liée à un lien plus fort avec l'intervenant qui est leur référent. Cependant, là aussi, le changement n'a pas été sans laisser des traces avec des départs de bénéficiaires pour qui une relation plus directe ne convenait pas.

4.4.3 L'adaptabilité de l'organisation

Si Aide à Domicile ne se décrit pas comme une organisation « apprenante », l'organisation mise en place présente des aspects d'apprentissage fort.

Tout d'abord, le changement a été l'occasion d'une montée en compétence forte de la part des intervenantes et de leur encadrement qui est régulièrement entretenu dans le temps. Par ailleurs, l'autonomie mise en place participe clairement d'une plus grande capacité de l'organisation à s'adapter aux contextes et situations de travail. L'un des enjeux majeurs des conditions de travail dans le secteur des services à la personne est la question de l'articulation entre vie professionnelle et vie privée. L'organisation des temps dans ce secteur est fortement marquée par des temps de trajet importants, des horaires éclatés avec d'importantes coupures et décalés (souvent tôt le matin et tard le soir, les week-ends etc.).

De ce point de vue, les intervenants insistent sur le fait que leur emploi du temps correspond ainsi davantage à leurs contraintes personnelles. Par ailleurs, des cas d'adaptation des modalités d'intervention ou de l'équipement chez les bénéficiaires ont également été remontés lors des entretiens. Cette réflexivité se joue donc pour beaucoup autour des situations de travail et l'on peut s'interroger sur les capacités à les transformer en apprentissage collectif pour la structure.

Si des espaces d'échange existent au niveau des équipes, ils sont plus rares au niveau de l'entreprise. Par ailleurs, cette organisation ne semble pas impliquer systématiquement une plus grande implication des intervenants dans les décisions stratégiques de l'entreprise qui restent à la main de la direction et donc potentiellement plus éloignés des enjeux de terrain.

4.4.4 L'autonomie soutenue

Il existe à Aide à Domicile une vraie attention à ce que la mise en place des équipes autonomes ne se traduise pas par une forme d'abandon des salariés face aux difficultés du travail. Les situations de travail dans le secteur du service à la personne sont en effet marquées par un fort isolement des intervenants qui bénéficient dans la réalisation de leur travail de peu de soutien, notamment managérial. Dans ce contexte, nous avons porté une attention particulière à cette question et les retours des salariés à ce niveau ont été positifs. En cas de difficulté, les intervenants disent pouvoir faire appel à leur encadrement ou à leur collègue pour faire face aux aléas du quotidien.

4.4.5 Un impératif d'accompagnement dans la conduite du changement

Aux dires de ceux qui l'ont conduite, la transformation a été trop rapide, limitant les possibilités de recourir à des expérimentations avant de généraliser, d'une part, et de laisser la place à la concertation, d'autre part. Ce processus d'abord trop rapide a nécessité, dans un second temps, un important processus d'accompagnement pour que ce changement soit finalement accepté.

4.4.6 Point de vigilance sur le discours autour des « savoir-être »

On note chez Aide à Domicile une forme de naturalisation des savoir-être dans les discours de la plupart des personnes rencontrées. Les salariés tendent à faire de l'attitude une donnée intrinsèques aux personnes qui ne dépendrait

ni du contexte ni des enjeux organisationnels. Cela se traduit notamment dans les recrutements par une insistance sur cette question au détriment des savoir-faire que l'on estime plus facile à acquérir.

Cette dimension vient limiter la capacité de l'entreprise à être réflexive puisqu'elle joue comme un « invariant anthropologique » (De Conninck, 1998) qui empêche de prendre en compte les bonnes raisons des acteurs. Ainsi, le turn over est normalisé dans les discours : certains seraient « fait pour cela » quand d'autres ne le seraient pas (travailler dans une organisation autonome). Cette représentation empêche alors de réfléchir aux causes organisationnelles de ces départs.

Entretiens :

- Responsable RH
- 2 coachs
- 7 intervenantes à domicile

5. Monographie – Entreprise à but d'emploi (EBE) l'apprentissage expérimental

Noémie Dudzinski, Aract Hauts-de-France

5.1 Contexte

La structure est une Entreprise à But d'Emploi (EBE). Il s'agit d'un dispositif associé à l'expérimentation « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) » initiée par l'association ATD Quart monde en 2016.

L'objectif premier de cette initiative est d'expérimenter une approche inclusive de l'emploi. La volonté sous-jacente du Fonds d'expérimentation est de faire évoluer le regard sur l'emploi en inversant les rôles : passer du lien classique où le salarié répond à une demande du marché à un lien qui émane du salarié et de ses compétences pour créer de l'emploi, non concurrentiel par rapport au marché.

Le modèle économique intègre des financements publics qui sont redirigés à partir des coûts de la privation d'emploi (RSA, CMU, convention de revitalisation...) vers les emplois proposés par les EBE.

La Fabrique de l'emploi présente **deux particularités** d'importance ; elle est à la fois l'EBE présentant l'effectif le plus important (une centaine de personnes) et elle est installée en territoire urbain alors que le fonds d'expérimentations envisageait à l'origine uniquement des territoires ruraux pour intégrer les EBE.

Le développement de cette expérimentation nationale est construit sur trois phases :

- une première étape portant sur 10 territoires entre 2016 et 2021 ;
- 60 territoires minimum accompagnés entre 2021 et 2026 ;
- une pérennisation de l'expérimentation envisagée à partir de 2026 sur l'ensemble du territoire national.

Un projet qui s'appuie sur la combinaison de 6 éléments (source : [découvrir l'expérimentation et les fondements](#)) :

- **L'exhaustivité territoriale** : un emploi doit pouvoir être proposé à toutes les personnes privées durablement d'emploi volontaires du territoire. Les personnes concernées par l'expérimentation sont les demandeurs d'emploi, quel que soit le motif pour lequel leur contrat de travail a pris fin, qu'elles soient inscrites ou non sur la liste établie par Pôle emploi. Elles doivent être privées d'emploi depuis plus d'un an et domiciliées depuis au moins six mois dans l'un des territoires participant à l'expérimentation.
- **L'embauche non sélective** : l'emploi est produit en fonction des savoir-faire, des envies, des possibilités des personnes et de leur date de candidature.
- **La qualité de l'emploi** : l'objectif est double. Apporter d'emblée une

sécurité à ceux qui subissent le plus durement la pénurie d'emploi avec le recours au CDI. Permettre à chacun d'être acteur de l'animation de l'entreprise à but d'emploi (EBE).

- **L'emploi à temps choisi** : les personnes embauchées choisissent leur temps de travail.
- **L'emploi-formation** : l'emploi proposé aux personnes doit leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences. Le caractère formateur de cet emploi doit donc toujours être garanti : montée en compétences sur un poste de travail donné, mobilité professionnelle au sein de l'entreprise, formation continue...
- **La création nette d'emplois** : les EBE doivent s'attacher à proposer des emplois supplémentaires sur le territoire en articulation avec le tissu économique local.

5.2 Une organisation « apprenante » dans un dispositif expérimental

La législation et la philosophie relatives au projet TZCLD posent un cadre « emploi-formation » qui incite à inter relier la dimension d'apprentissage à l'emploi même. Cette dimension est considérée comme un élément conditionnant la mise en œuvre et la réussite du projet. Les caractéristiques propres du projet global TZCLD se présentent comme les facteurs exogènes à l'origine de l'organisation « apprenante » et de la reliance entre emploi et compétences au sein de la Fabrique de l'emploi.

5.2.1 Le public ciblé (personnes éloignées de l'emploi de longue durée)

Il ne constitue pas une catégorie homogène mais présente des spécificités qui peuvent représenter des freins aux apprentissages. Ces personnes peuvent être en prise avec des problématiques sociales, être en situation d'illettrisme ou avoir de la difficulté à s'exprimer en français, ne pas avoir d'expérience professionnelle, présenter des problèmes de santé (morale ou physiques), être porteuses de handicap (moral &/ou physique), avoir un faible niveau de qualification, présenter des problèmes d'addiction... L'hétérogénéité des profils fait de la montée en compétences un enjeu fort. L'accompagnement réalisé au sein des EBE doit permettre à chaque personne de développer des compétences afin d'appréhender l'activité et d'atteindre un niveau de connaissance du projet suffisant pour pouvoir travailler et construire son rôle au sein de la structure.

5.2.2 Le format expérimental du projet TZCLD impose des allers-retours, des essais-erreurs qui sont le lot des apprentissages

Si ce format concerne opérationnellement les salariés polyvalents des EBE, les décisions stratégiques et managériales subissent le même sort. Ainsi, l'ensemble des acteurs du territoire (acteurs économiques, politiques, dirigeants) qui participent aux prises de décisions et qui s'approprient le projet TZCLD au profit de l'activité des EBE ont à construire et à orienter son action presque à l'aveugle.

- **Le projet TZCLD ayant été envisagé à l'origine sur des territoires ruraux, l'application de la politique à un territoire urbain est en soi une innovation**

pour la Fabrique de l'emploi. Cela appelle le développement de savoirs et savoir-faire nouveaux pour le comité de gouvernance notamment au regard de la collaboration et des appropriations nécessaires au projet.

- **Le cadre expérimental incite également le maillage d'expertises et le développement de réseaux partenariaux d'appui (sur le territoire mais aussi entre EBE)** pour penser et construire l'action ainsi que ses perspectives. Cette combinaison de compétences et le partage entre acteurs favorisent les apprentissages.
- **Le mode projet inhérent au fonctionnement des EBE impose une « culture de l'apprentissage ».** Les salariés et les encadrants construisent leur rôle et leurs fonctions en même temps qu'ils apprennent leur métier. Les apprentissages apparaissent également nécessaires pour adapter l'activité aux attentes extérieures du marché et des clients mais aussi au contexte collectif et organisationnel interne.
- La mise en réflexion du projet au sein de l'équipe pour l'organisation, l'approvisionnement et la mobilisation du territoire constitue **un format « recherche de résolution de problème »** qui favorise les apprentissages et l'intégration des savoirs et savoir-faire dans la situation.
- La construction de l'activité et son évolution s'appuient sur **une approche collaborative**, envisagée comme un facteur de montée en compétences des salariés grâce à la dynamique d'échanges et de formation entre pairs.
- **Les activités ne sont pas cloisonnées.** Le statut général est celui d'« employé polyvalent ». Les salariés sont donc amenés à intervenir sur des activités et des secteurs pluriels, ce qui fait appel à un développement de compétences plus larges.

5.2.3 L'engagement des salariés dans la démarche

La participation des salariés à la dynamique apprenante est favorisée par la présence **d'un cadre de travail sécurisant** inscrit dans la législation relative au projet TZCLD (embauche en CDI sans sélection). C'est sans conteste l'un des facteurs déterminant de la participation et de l'implication des salariés dans le projet.

5.3 Les déterminants de l'organisation favorables au développement des compétences

Le texte de loi de l'expérimentation nationale TZCLD inscrit la dimension compétences en tant qu'élément fondamental à la mise en œuvre du projet. Cependant ces principes réglementaires ne suffisent pas à faire émerger une culture de l'apprentissage dans chaque entreprise à but d'emploi. Concernant l'EBE qui nous intéresse ici, les déterminants du maillage organisation-apprentissage se situent à deux niveaux : celui décisionnel stratégique (soit la gouvernance territoriale) et celui des décisions managériales et opérationnelles au sein de l'EBE.

5.3.1 Au niveau territorial

Le processus décisionnel stratégique est porté par un collectif d'acteurs au sein d'une gouvernance territoriale. Le comité composé de la direction de l'EBE ainsi que d'acteurs politiques et économiques territoriaux se réunit régulièrement pour faire évoluer et orienter l'action de l'EBE. Ce fonctionnement favorise

une approche systémique de la situation et la combinaison des regards et des connaissances afin d'orienter au mieux l'action de la Fabrique.

5.3.2 Au sein de l'EBE

De manière interne, cinq déterminants apparaissent soutenir et consolider la dynamique apprenante influée par le fonds d'expérimentation TZCLD :

- Le développement d'une culture de l'apprentissage diffusée au sein de l'organisation
- Un appui sur le réel pour adapter régulièrement l'activité et l'organisation
- Une mise en réflexivité partagée des actions et décisions au sein de la structure
- Une prise de décisions opérationnelles et stratégiques collectives
- Un processus de formation Ad Hoc adapté aux spécificités de l'EBE et du public

- **La culture de l'apprentissage** soutenue par le directeur

La conception du travail du dirigeant est un élément fort qui soutient la dynamique d'apprentissage des équipes au sein de l'EBE et qu'il intègre à sa stratégie décisionnelle et organisationnelle : « On n'est pas apprenant juste parce qu'on offre des solutions de formation, les trois déterminants qui font qu'un travail est un facteur d'épanouissement, plutôt qu'un facteur d'enfermement sont : l'insertion, le sens du travail et un travail où on apprend des choses ». Pour lui, ils sont la première EBE du réseau à dire : « *on veut être participatif et apprenant* ». Partir des personnes lui semble indispensable et il applique cette vision dans la construction stratégique en faisant appel à des compétences et des expériences extérieures afin d'alimenter sa réflexion et celle du comité pour orienter et faire évoluer la fabrique.

- **Un appui sur le réel pour adapter régulièrement l'activité et l'organisation**
L'enjeu de développement de compétences individuelles et organisationnelles au sein de l'EBE est fortement lié à celui de la réalisation de l'activité.

- Pour les chefs de pôles, la formation se présente comme un moyen de faire monter en compétences les salariés, cela avec trois objectifs : **l'homogénéisation des pratiques**, soit la maîtrise de l'activité par tous les salariés d'une même équipe partageant une même vision du travail. L'homogénéisation des pratiques est considérée comme l'aboutissement d'un développement de compétences en collectif ; **l'appréhension globale de l'activité par les salariés**, soit la maîtrise de l'activité de la phase initiale à la phase finale de sa réalisation et aussi le repérage de ce processus dans son contexte entrepreneurial et territorial ; **l'appui sur les salariés expérimentés pour l'intégration et la formation des nouveaux entrants.**
- Cela est en lien direct avec le nécessaire apport de sens pour le public : pour les salariés, le développement de compétences est détaché de la formation et envisagé à travers la réalisation de l'activité visant **une gestion des aléas, une adaptation aux situations rencontrées et la mise en sens de l'action ; les salariés évoquent aussi ce besoin que l'activité évolue pour apprendre** de nouvelles choses et apporter une dynamique au travail. Les aléas, le mode projet, la poly compétence et l'adaptation de l'activité sont reconnus par les salariés comme des bénéfiques pour éviter la routine et monter en compétences ; affiner leurs connaissances,

passer d'un statut de loisirs à une activité professionnelle nécessite une appréhension plus fine des activités et une appropriation des règles métier. Lorsque les salariés sont conscients de leur montée en compétence, de leur meilleure maîtrise du métier, ils expriment de la fierté : « *Avant je n'étais pas une couturière comme ça. Je faisais mes habits, mais je n'étais pas à la norme. Maintenant, j'ai appris à faire les finitions à la norme, tout ça* » ; **le mode projet favorise l'engagement** des personnes dont l'expérience professionnelle ne porte pas sur un domaine précis mais qui sont plus **des « curieux, débrouillards ou touche à tout »** ; **l'appréhension globale et la construction de l'activité participe** à son appropriation par les salariés et à leur engagement : « *En fait les ateliers couture qu'on a là aujourd'hui, c'est un peu notre bébé {...} on a créé, on a fixé le prix, on a contacté les gens* ». Plus spécifiquement, en situation de travail, **la confrontation aux situations d'urgence oblige à une capacité d'adaptation et implique** une montée en compétences des individus et des collectifs pour faire face aux aléas.

- **La réflexivité partagée**

Le directeur de l'EBE défend une démarche managériale participative. Il faut pour lui des espaces spécifiques « où on contribue, où on décide, où on participe ».

La vision et les attentes des salariés sont parfois diverses, ils peuvent avoir des intérêts très collectifs et/ou très individuels, mais il est pour lui nécessaire de « faire vivre la vision partagée ».

Il considère sa structure comme un ensemble dynamique qui nécessite régulièrement des adaptations afin de tenir compte des situations réelles et cela ne peut s'envisager sans **s'appuyer sur les collectifs de travail qui vivent les situations** : « *L'organisation apprenante est celle qui bouge tout le temps, où l'on remet en permanence le projet en discussion : là où l'on va, ce qui les amène...* »

Pour lui les personnes intermédiaires font vivre la vision partagée. Il y a peu, les chefs de pôle se fixaient comme objectif de mission que leur poste disparaisse.

Aujourd'hui le directeur envisage les choses autrement, pour lui ils resteront nécessaires : « *ils sont les garants de cette vision partagée* ».

Cette réflexivité se présente également comme **un levier d'engagement des salariés dans la construction et l'adaptation des activités et organisations** de l'EBE favorisant la mise en sens.

Cette dimension réflexive est engagée pour soutenir les apprentissages au niveau individuel, collectif et organisationnel. Cette diffusion à plusieurs échelles est vécue comme « une culture dynamique de l'apprentissage » qui porte et permet l'activité de l'EBE.

- **L'adaptation organisationnelle permanente**

Le format expérimental de l'EBE, les activités nouvelles et les évolutions régulières génèrent un besoin d'adaptation régulier de l'organisation. Par exemple, au bout de deux ans d'activités, lors du passage de la phase de construction des activités à celle de consolidation, un essoufflement a émergé générant des difficultés au sein des collectifs et dans la réalisation des activités. Les changements comme le grossissement des effectifs, l'intégration de personnes à des activités déjà construites ou encore l'évaluation des pratiques réalisée par le Fonds TZCLD ont provoqué une dégradation des conditions de travail.

A l'époque, l'encadrement était plus resserré et les encadrants étaient intégrés

à la réalisation des activités. Les difficultés grandissantes, un groupe de travail a été mobilisé afin de réaliser un état des lieux des problématiques et de construire des propositions d'aménagements pour faire évoluer l'organisation. Les salariés ont utilisé une « Analogie de footaux » très parlante pour expliciter la problématique liée à l'encadrement : « *on ne sait plus qui est avant-centre et qui est attaquant. On a besoin d'un entraîneur qui nous dise quelle place on occupe mais qui lui reste sur le banc de touche* ».

Cette politique consistant à adapter l'organisation au réel en acceptant sa dynamique permet de conserver un équilibre, et l'encadrement a fait l'objet d'un ajustement en partant de deux constats :

- Si les responsables sont trop proches, ils ne sont plus considérés comme des coaches mais comme des joueurs de ballon qui se mêlent aux autres et ils deviennent des exemples. Les salariés les regardent faire et attendent les directives au lieu de prendre part au jeu ;
- Ils doivent être suffisamment proches pour rassurer et pour voir l'ensemble de l'équipe jouer.

Ces réflexions ont abouti à la décision d'opter pour un encadrement de 1 pour 20. Afin de vérifier si cela fonctionnerait, un premier poste a été créé puis deux puis trois.

Ce changement majeur sur l'organisation et sur la méthode a appuyé l'intérêt de ce format apprenant et de l'ancrage dans les pratiques réelles : « on voit bien que l'organisation stabilisée n'est pas la même organisation que celle qu'on avait décidée ».

Les apprentissages réalisés à travers l'expérience permettent d'adapter l'organisation aux besoins du public et de l'activité. Ces apprentissages organisationnels sont le reflet de l'organisation apprenante et ils inscrivent aussi le sens de la dynamique apprenante : apprendre a du sens puisque cela permet d'améliorer opérationnellement les pratiques et l'organisation.

- **La prise de décisions opérationnelles et stratégiques collectives**

Même s'il existe un encadrement intermédiaire au sein de toutes les EBE, **la ligne hiérarchique est faible** et se compose aujourd'hui de quatre responsables de pôles (soit 1 encadrant pour 20 à 30 salariés). Les encadrants ne maîtrisent pas l'activité, ils sont prioritairement en charge de l'organisation du travail. Ils doivent s'appuyer sur leurs équipes pour développer l'activité, les décisions opérationnelles sont principalement prises en collectif. L'organisation est adaptée via ajustement mutuel et oblige une coopération entre acteurs. Ce fonctionnement inscrit un lien de dépendance entre acteurs, il prend sa source sur l'établissement d'une relation de confiance et de transparence entre acteurs pour échanger les informations, mutualiser les pratiques, transmettre les savoirs et savoir-faire.

Cette nouvelle forme d'encadrement est envisagée comme un moyen d'inscrire les apprentissages individuels à l'organisation et de structurer l'activité collective.

- **Un système de formation Ad hoc**

Selon les objectifs visés et selon qu'il s'inscrive dans une dimension professionnelle individuelle ou qu'il s'articule avec les besoins en compétence en lien avec l'activité, le parcours de formations est construit de manière spécifique, au regard des besoins décelés. Les spécificités du public et les rythmes d'apprentissage sont aussi pris en compte.

Cette conception du plan de développement de compétences appuie la dynamique apprenante et apporte du sens à la démarche formative.

Pour développer ses pratiques formatives, l'EBE s'appuie sur des apports extérieurs au regard des problématiques rencontrées : construction du plan de développement de compétences avec l'aide du directeur de l'association pour l'emploi territorial, appui sur des Organismes de formation au regard d'un besoin en compétences spécifique lié à l'activité, travail mené avec l'Aract HdF sur les problématiques d'intégration et de développement des pratiques formatives en situation.

5.4 Effets, limites et conditions de pérennisation

5.4.1 Les effets sur les pratiques de formation

Plusieurs modalités de formations sont mobilisées au sein de l'EBE dans des perspectives de développement de compétences au service de la réalisation de l'activité mais également dans le cadre des projets individuels des salariés.

- **Une formation en situation** : La principale modalité de formation est la formation sur le tas. Elle est dispensée par les pairs pour l'intégration, l'activité ou pour un premier niveau de maîtrise sur des thématiques transversales (par exemple l'informatique). Des salariés expérimentés sont alors sollicités pour accompagner les nouveaux dans leurs apprentissages.
- **Le passage par un Organisme de Formation** : L'EBE peut solliciter un organisme de formation pour une maîtrise d'un niveau supérieur ou s'il y a une évolution de l'activité qui nécessite de nouvelles compétences. La formation est alors co-définie par les deux structures pour qu'elle puisse être en phase avec les pratiques, les « valeurs », et le public de l'EBE.
- **Des formations en salle** : Pour des thématiques transversales communes à une ou plusieurs activités de l'EBE (sécurité, premiers secours, savoirs de base...), des formations collectives sont organisées et proposées à tous les salariés concernés.
- **Des formations premières prises en main** : De « petits modules » de formations sont réalisés par la fonction support (comment rédiger un devis ? comment rédiger une facture ?) et sont disponibles pour les salariés intéressés.
- **Formation de référents thématiques** : Depuis peu, des groupes de travail sont organisés au sein de l'EBE avec l'objectif d'attribuer un rôle d'animateur sur la thématique appréhendée aux salariés ayant participé aux groupes de travail (exemple de thématiques : sécurité, magasinier, communication...).
- **La formation immersion** : Elle permet de découvrir un nouveau champ ou de comprendre le fonctionnement de l'EBE. Elle consiste soit en une immersion au sein d'un pôle de la structure, soit en une immersion dans une autre EBE.
- **La formation individuelle externe** : Elle est principalement initiée par le salarié (remontée au chef de pôle puis au service) : « c'est à eux d'en exprimer le besoin ». Elle peut concerner un besoin en compétences lié à l'activité ou à un projet personnel.

La démarche formative en lien avec l'activité de l'EBE s'appuie donc principalement sur de **la formation entre pairs déclinée en situation**. Les équipes font appel à des intervenants extérieurs lorsque la compétence n'est pas présente en interne afin de faire évoluer les savoirs et savoir-faire au sein des équipes. Le format de la formation est alors négocié avec l'intervenant pour que les contenus soient en lien direct avec l'activité des salariés et pour que les modalités soient adaptées au public (format descendant prohibé, adaptation au niveau des salariés, séances en petits groupes...)

Un ensemble d'éléments et d'aménagements du contexte formatif participe à l'engagement des salariés qui ont pour la plupart une représentation négative de la formation :

- **La prise en compte des spécificités des salariés et de leurs besoins en termes de rythme de travail au sein de l'organisation apparait favoriser leur engagement.** La prise en compte des problématiques personnelles des salariés semble représenter la différence qui permet aux salariés de réaliser leurs activités et d'apprendre. Ils n'envisagent parfois pas de travailler ailleurs pour ces raisons.
- Pour que les salariés suivent une formation, celle-ci doit entrer en résonance avec leur vie : « *Qu'est-ce qui pourrait me faire arrêter ? Bah... si ça me convient ou pas* ».
- **Un lien fort apparait entre le fait d'aimer l'activité, le fait de s'y engager et d'apprendre à travers elle.** Le besoin d'une forme de réciprocité activité-salarié émerge.
- **Une activité en congruence avec les valeurs des salariés** les incite à s'engager : « *c'est vraiment travailler, enfin la nature, et puis d'être en bio aussi, c'est le respect de la nature, les animaux. C'est vraiment tout ça, tout touche à ça quoi.* »
- Certains réfractaires évoquent **la fatigue générée par le suivi des formations et le dépassement des horaires habituels** (particulièrement pour les salariés à temps partiels) comme freins à l'engagement en formation.
- **L'appui sur les expériences professionnelles précédentes** pour réaliser les activités et développer de nouvelles compétences apparait inciter l'engagement : « *On a des idées parce qu'on a déjà travaillé auparavant* » « *Bah, le fait d'avoir un petit peu de connaissances ça aide quoi* ».
- **L'absence de choix et/ou la non congruence avec l'activité freine les apprentissages.**

5.4.2 Le rôle et l'implication des acteurs et leurs effets

- **Le directeur de l'EBE**

Il a suivi une formation d'ingénieur chimiste avant de travailler dans le champ du handicap et de prendre la direction de plusieurs ESAT. Il a une vision participative de son management et a à cœur de créer des conditions de travail permettant aux individus de monter en compétences et de se réaliser. Pour lui, l'organisation n'est pas une entité fixe mais un ensemble mouvant s'adaptant au développement de compétences des salariés.

- **Le directeur d'une association pour l'emploi local**

Il est à l'origine de la dynamique TZCLD sur le territoire et de la transposition du projet en zone urbaine. Il a mobilisé l'ensemble des acteurs et trouvé les appuis pour que le projet existe. Très engagé, il est aujourd'hui en charge de ce projet sur le territoire et est en lien direct avec le directeur de l'EBE. Ensemble, ils réfléchissent et discutent régulièrement du projet et de son organisation pour construire son évolution.

- **Quatre chefs de pôles aux profils différents**

Trois ont été recrutés sur les deux dernières années spécifiquement pour ce poste. L'une d'entre eux a été recrutée en tant que salariée polyvalente et a évolué comme chef d'équipe puis chef de pôle.

Ils encadrent les activités et organisent le travail mais ne sont pas des professionnels de l'activité encadrée. Ils ont un rôle de manager et veillent à la bonne marche des équipes. Ils n'ont pas de rôle désigné dans le développement de compétences des personnes.

Ces rôles et implication sur des registres différents ont pour effets :

- La diffusion d'une « culture de l'apprentissage » issue du management participatif et de la nécessité d'apprendre pour réaliser les activités. Cette dimension apprenante devient un « objet frontière » entre les acteurs ;
- La réinsertion du public grâce à la construction d'un cadre capacitant ;
- Le maillage entre le développement de compétences individuelles et organisationnelles (par une structuration organisationnelle dynamique construite sur le développement de compétences des personnes) ;
- La création et l'évolution des activités reposent sur les apprentissages réalisés.

5.4.3 Les limites et difficultés rencontrées

- **En termes de développement de compétences individuelles**

- **Des activités trop routinières peuvent générer de l'ennui chez les salariés** et de fait une absence d'appétence pour l'activité et les apprentissages associés.
- **Les salariés polyvalents ont abordé la nécessité de structurer les activités et l'organisation.** Sans que cela se traduise par l'instauration de protocoles rigides, ils sont en recherche de points de repères collectifs au regard de l'appréhension globale du système EBE et des activités. Ils envisagent ces jalons en tant que facilitateurs à l'intégration et comme limites aux possibles dérives comportementales (absentéisme, non-respect des règles, conflits internes...).
- L'appréhension de l'activité et de l'organisation de l'EBE nécessitent **un temps long d'adaptation et d'intégration.** L'intégration d'un nouveau salarié est envisagée comme « compliquée pour lui », du fait du mode « projet » qui appelle à l'autonomisation et face à laquelle de nombreux salariés se retrouvent dépourvus en arrivant. Repenser et consolider l'accompagnement des salariés dans la prise de leurs nouvelles fonctions pourrait apporter un cadre structurant et facilitant l'intégration des nouveaux arrivants.
- **La formation sur le tas apparaît être la modalité la plus ancrée dans les usages.** Elle semble répondre à la fois aux besoins exprimés par les salariés et également aux besoins organisationnels de l'EBE. **Cependant, les acteurs interviewés ne confèrent pas à ce format un statut réel de**

formation. De ce fait, la formation en situation ne bénéficie pas de la même attention de la part des acteurs pour qui elle devient invisible tant elle paraît « évidente ».

- **Le statut de « salarié polyvalent »** apparaît comme ambivalent. S'il alimente la volonté d'horizontalité au sein de l'organisation, cela génère chez les salariés une difficulté à s'identifier à un domaine professionnel : *« Ça veut dire que je dois savoir tout faire ? Ou que si on me demande, je dois toujours dire oui ? » « Et alors, c'est quoi mon métier, je travaille le bois, mais je ne suis pas menuisier ? »*
- Si ce statut correspond au besoin de polyvalence et au souhait des salariés d'avoir une activité qui ne soit pas trop enfermée ou limitée, **l'absence de référence au métier et au champ de compétences développé apparaît être un fort point de blocage** pour les salariés dans la conscientisation et la valorisation de leur montée en compétence et de la construction de leur expertise.
- Les acteurs évoquent aussi **un manque de visibilité sur les possibilités de formation, sur les personnes en charge de cet axe et sur les compétences** présentes en interne.

- **En termes de développement de compétences collectives**

Les enjeux divergents du Fonds TZCLD portant sur la diffusion du modèle et le vote de la pérennisation du projet ne sont pas toujours en phase avec ceux de l'EBE qui souhaite s'assurer de la solidité des démarches réalisées et qui fait face aux difficultés du terrain et aux problématiques individuelles des salariés.

La construction du projet par le fonds ne prend pas appui sur l'usage et cela se pose en frein à la constitution d'une offre ou de démarches en correspondance avec l'opérationnel. Par exemple, l'offre de formation construite par le réseau ne s'est pas appuyée sur l'expertise des et l'expérience des dirigeants des EBE.

L'écart des enjeux macro et micro du projet entre les membres du Fonds et ceux de l'EBE se pose en un frein à la construction d'une vision partagée et au construits collectifs. Et l'insuffisance d'appui sur les usages pour le pilotage du projet génère des difficultés d'opérationnalisation et de l'incohérence pour les acteurs de l'EBE.

- **En termes de développement de compétences organisationnelles**

Le manque de structuration et de formalisation des pratiques représente un frein aux apprentissages organisationnels. Les adaptations et ajustements sont fréquents et la « culture réflexive » participe à inscrire ces enseignements au sein de l'organisation dans un démarche de changement continuée. Cependant la non formalisation de ces enseignements pourrait représenter un frein conséquent au développement de l'organisation et au maintien des activités en cas de renouvellement des équipes.

5.4.4 Les facteurs de pérennisation

Trois éléments se distinguent des précédents, dans la mesure où ils semblent, en plus de déterminer l'organisation apprenante, participer à sa pérennisation :

- **Les spécificités propres au projet**

La fragilité du public et celle de l'activité obligent à tenir compte du réel. L'EBE ne peut s'appuyer sur des protocoles ou des fonctionnements existants pour mener à bien son action. Elle se construit chemin faisant et adapte ses schémas d'actions et son organisation dans l'usage en veillant aux effets produits sur le public et sur l'activité. Cette construction d'activité encadrée par un travail de veille positionne les dimensions collectives et participatives en réelle

Entretiens :

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès :

- Directeur de l'EBE
- Directeur de l'association pour l'emploi territorial
- 4 chefs de pôles
- 16 salariés

6. Monographie – Hôtel : une culture d'entreprise où « tout s'apprend » et « tout se transmet »

Isabelle Freundlieb, Aract Centre-Val de Loire

6.1 Contexte

Depuis 8 ans, une direction bicéphale est à la tête de cet hôtel de centre-ville de 40 chambres. Ce couple arrivé du Canada a cherché à reprendre un hôtel en France, ils ne sont pas issus des métiers de l'hôtellerie mais dirigeaient auparavant une résidence de personnes âgées.

Ils proposent une hôtellerie simple et de qualité, il existe une restauration le soir pour les clients de l'hôtel et le bar est ouvert dans la journée. L'établissement propose également la location de salle et organisation de séminaire.

Cet hôtel se situe au bord du canal du Berry, sa décoration particulière est d'inspiration américaine (années 60). On ne vient pas dans cet hôtel par hasard, il est loin des standards des grandes chaînes grâce à son accueil chaleureux et à une ambiance atypique. La clientèle est composée essentiellement de VFR et de professionnels la semaine, et le week-end plutôt des familles.

Ils sont sur un champ concurrentiel fort mais sur leur territoire, leurs atouts sont la qualité des relations avec le client et le lieu au bord du canal du Berry.

Monsieur s'occupe de la gestion et des travaux dans l'hôtel et Madame s'occupe des relations humaines, aussi bien le lien avec les clients qu'avec les salariées.

Selon les gérants, pour un petit hôtel, la satisfaction des clients prime, c'est l'indicateur principal

« Booking, de 7,5 à 7,7, vous vous rendez compte de l'effort nécessaire pour augmenter sa moyenne, et cela grâce à qui ? À toute l'équipe : l'accueil, le cadre, la relation avec le client ».

Pour les deux dirigeants la performance financière est une nécessité pour la pérennité de l'entreprise mais pas sa finalité. Le travail est considéré comme une ressource et non comme une finalité.

La période Covid a fragilisé l'organisation. Il a été décidé de ne pas fermer, pour des raisons financières et ce sont les dirigeants qui ont tenu l'hôtel seuls, les 6 salariées ayant été mises en chômage partiel.

Deux salariées ont démissionné, devant cette instabilité, ayant trouvé un emploi à plein temps.

Suite au Covid, il a été demandé aux réceptionnistes de faire le service du soir en attendant que l'activité reprenne. Elles ont accepté et sont devenues des agents polyvalents, notamment le soir pour servir un repas pour les hébergés.

La prestation de repas du soir a elle aussi évolué : d'une grande carte, à multiples choix, elle est passée à un menu simple, essentiellement fait maison, différent chaque soir, pour répondre à la fois à la demande des clients et réduire les coûts de la restauration.

« Nous aussi, comme dirigeants, on apprend tout le temps et on doit s'adapter à l'évolution de la société »... Les deux dirigeants ont une approche adaptative de leur travail. Ils ont embauché deux salariées qui ont été formées. Le turn-over ne les gêne pas car ils pensent que les salariés doivent être de passage et durant la période où ils collaborent ensemble, ils doivent apprendre les uns des autres. La dirigeante prend le symbole du navire pour expliquer cela : « une entreprise, c'est comme dans un bateau : tout le monde doit ramer dans le même sens et parfois, lors des escales, des personnes descendent et continuent leur chemin ». Désormais, ils souhaitent revendre l'hôtel et de repartir au Canada car ils veulent se rapprocher de leurs petits-enfants.

6.2 Une organisation « apprenante » dans laquelle « tout se transmet »

6.2.1 Une philosophie de vie qui imprègne la manière de gérer l'entreprise...

Les dirigeants sont colorés de la culture nord-américaine du travail et ont une philosophie de vie qui impacte leurs principes de management : ce n'est pas leur entreprise mais c'est l'entreprise de tous, chacun est responsable de son travail et il existe une confiance a priori dans leurs collaborateurs et donc cela se traduit par une autonomie sur la gestion de leur activité avec un soutien managérial lorsqu'il est nécessaire. D'ailleurs tous les ans, ils partaient avant le covid deux mois au Canada et l'établissement était géré par les collaborateurs, restant en soutien à distance si nécessaire. Chaque fois, l'établissement a très bien fonctionné.

Madame s'inspire beaucoup des accords Tolteques et elle les applique comme principes de vie, ils sont même affichés à l'accueil pour les clients et pour les salariés.

Elle a une certaine intelligence situationnelle car elle s'adapte à son écosystème vierzonnais et s'appuie sur des partenaires locaux et sur la population désireuse de travailler. Elle est dans une petite ville qui a une politique d'accueil des immigrés et elle intègre souvent des gens éloignés de l'emploi.

Dans le recrutement, elle ne cherche pas forcément de salariés expérimentés car elle estime que le travail peut s'apprendre (« tout s'apprend »). Elle ne regarde pas les CV mais l'intention grâce à l'entretien en face à face. Dans ce moment d'échange, elle demande aux candidats de parler de leur vie et de ce qui les anime. Si elle perçoit une envie de travailler, d'apprendre, un besoin suite à un changement de situation personnelle, elle embauche la personne. Elle a une approche humaniste et inclusive car elle accepte ceux qui veulent travailler.

Aujourd'hui, la population salariée de cet hôtel est multiculturelle¹ (tibétaine, ivoirienne, canadienne et berrichonne).

D'ailleurs, sur le territoire, elle travaille parfois avec une structure d'accompagnement vers l'emploi appartenant au réseau des partenaires IOD².

¹ Pour l'anecdote, un journaliste venant faire un reportage dans l'établissement a parlé « d'Arche de Noé ».

² Structures labellisées par l'association Transfer IOD, fondatrice du courant de la médiation à l'emploi, pour déployer la méthodologie IOD (Intervention sur les Offres et les Demandes).

La méthode IOD, basée sur la médiation entre la personne accédant à l'emploi et le dirigeant, au plus près des situations de travail s'articule parfaitement avec la méthode d'intégration de l'entreprise. La transmission des savoir-faire est assurée par l'entreprise, l'intervention du chargé de mission IOD permet une verbalisation et une formalisation de ce qui est fait et appris.

La relation avec cette structure d'insertion fonctionne car ils portent les mêmes valeurs humanistes : tout le monde a le droit à une chance, tout s'apprend...

6.2.2 Un accompagnement territorial sur les situations apprenantes

L'Hôtel a bénéficié d'un accompagnement porté par la GPECT du Pays de Vierzon, appuyé par l'Aract Centre-Val de Loire et un consultant.

L'accompagnement a été réalisé sur le modèle d'une action collective de 6 TPE de secteurs différents, alternant phases collectives et phases individuelles. Ces dernières ont permis d'analyser le travail sous les angles des compétences et des relations de travail, les phases collectives ont été animées comme des temps d'échanges, de débat et de construction (notamment d'outils) entre dirigeants. Cet accompagnement a permis de mettre en mots, de valoriser les pratiques de l'hôtel, de discuter avec les salariées de ce qui faisait sens dans leur activité, dans l'établissement, dans la relation avec la dirigeante. Cela a conforté cette dernière dans ses méthodes et ses pratiques.

« L'accompagnement sur la valorisation des situations apprenantes proposée par le Pays pour aider les entreprises du territoire est un soutien, une écoute pour nous. Il permet de prendre du recul et les échanges entre dirigeants étaient une vraie ressource.

Cela nous apporte un autre regard, on est trop dedans, on est dans le stress du quotidien,

Cela m'a fait faire une mise à jour, m'a permis de me conforter dans ma place, dans mon entreprise. »

« Mon entreprise est comme un arbre, mes salariés sont comme des oiseaux, ils sont posés sur des branches et ils doivent avoir confiance en leurs ailes pour que, si la branche casse, ils puissent aller sur un autre arbre (qu'ils soient acteurs de leur parcours professionnel) »

« Et j'ai pris conscience, grâce à cet accompagnement, que mon rôle c'est de renforcer les racines, pour que l'arbre soit plus fort. »

6.3 Les déterminants de l'organisation favorables au développement des compétences

6.3.1 Un cadre managérial sécurisé

L'organisation du travail est imprégnée des principes de management des dirigeants. Il n'y a pas de fiche de poste, de mission. Les seuls écrits qui permettent de diriger le travail sont la liste des chambres qu'il faut faire dans la journée le matin (transmise par les collègues de l'accueil). Il n'y a pas de temps prédéfini pour réaliser une chambre, il n'y a pas de contrôle des chambres par la dirigeante, les salariées disent que « celui qui contrôle mon travail c'est le client » ou « je n'ai pas la gouvernante qui passe derrière donc je me sens responsable devant le client et non responsable auprès de mon chef ». Il existe une capacité d'agir

et de faire son travail comme il est souhaité par la(es) salariée(s) en respectant des principes de base inculqués dès l'intégration par l'accompagnement de la remise en état d'une chambre ou de l'accueil d'un client.

Les dirigeants permettent lors de période d'intégration de nouveaux salariés de prendre le temps d'apprendre.

Il est possible de faire des propositions comme par exemple, la gestion du repassage des taies d'oreillers. Auparavant, une des femmes de chambre repassait toutes les taies pour les chambres à réaliser. Il a été proposé par une salariée que chacune fasse 20 taies d'oreiller par jour, pour anticiper et réguler la charge. La dirigeante a proposé de tester cette modalité et quelques semaines après, elle a été validée par toutes les salariées concernées qui ont donc décidé de la maintenir.

Pour les congés, la règle est la suivante : les salariées doivent se mettre d'accord pour les prises de congés, si aucun accord n'est trouvé c'est la direction qui décide. Jusqu'à aujourd'hui, la direction n'est jamais intervenue.



Zoom sur... le travail en chambre

Le travail de femme de chambre peut paraître redondant : entretien des chambres, des salles de bain et des sanitaires et cela réitéré sur chaque chambre ayant été occupée.

Les salariées d'étage expliquent qu'elles savent ce qu'elles ont à faire. Elles arrivent le matin, il y a la liste des chambres qui sont à remettre au propre, et elles s'organisent entre elles pour que le travail soit fait (une par étage). Elles débriefent ensemble le matin et échangent à la pause du matin, ou parfois il y a des échanges non formels entre la cuisine et l'accueil et parfois aussi avec la dirigeante. Dans ces temps-là que peuvent se construire des propositions d'amélioration : elles réfléchissent et ensuite elles proposent.

L'activité est plus dense en période estivale et une salariée saisonnière est souvent embauchée pour soutenir l'activité.

Quand une des femmes de chambre a fini son étage, elle vient systématiquement en aide à sa collègue.

Il y a toujours possibilité de faire des propositions d'amélioration dans l'organisation, la dirigeante est toujours d'accord si cela permet de faciliter le travail et si cela n'impacte pas de manière négative la qualité de service. Les salariées s'entraident.

6.3.2 Un cadre relationnel apaisé

Les dirigeants ont un a priori de confiance dès que le salarié arrive. Ils sont dans le soutien et dans l'écoute des collaboratrices, les salariées disent que la dirigeante est toujours disponible quand elles en ont besoin. La manière dont la communication et la relation sont construites avec les dirigeants, de manière « apaisée », « respectueuse » influence aussi les relations entre collègues qui sont basées sur la facilitation. Cela se traduit par de l'entraide (« quand j'ai fini, je vais aider ma collègue »), dans le questionnement « comment je peux t'aider ? », dans les relations informelles.



Zoom sur... le travail d'accueil

Il en est de même avec l'accueil, réception des demandes de réservation, accueil client, facturation et depuis peu, service petit déjeuner, service en salle le soir. Les salariées expliquent que c'est la relation client qui fait la différence.

Il faut répondre rapidement sur les demandes sur les plateformes (booking.com, hotels.com, ...) : elles travaillent sur deux ordinateurs (un pour la gestion des demandes sur les plateformes, un pour le logiciel spécifique des réservations de l'hôtel) ce qui demande une certaine dextérité.

De plus, les habitués contactent directement l'hôtel par téléphone dans la journée. Puis elles réalisent les facturations.

Il y a un temps consacré au client dès son accueil : elles l'accueillent véritablement « comment s'est passé votre journée ? » « comment allez-vous ? » (pour les habitués). Puis à travers un questionnement des clients, elles proposent les différents services de l'hôtel, des activités dans la ville.

Il y a une ½ heure de transmission entre la salariée du matin et celle du soir (ce qui a été fait, ce qui reste à faire en gestion, les problèmes éventuels,...).

6.3.3 Des principes forts qui permettent l'apprentissage

Le cadre managérial sécurisé et le cadre relationnel apaisé permettent la capacité d'agir et de s'exprimer sur son travail. Ils favorisent l'autonomie dans l'activité et permet à l'entreprise de fonctionner naturellement, même en période chargée comme l'été où des nouveaux collaborateurs sont intégrés, notamment au niveau des femmes de chambre.

Ces principes impactent les modalités d'apprentissage et les modalités de transmission de compétences car il est permis de prendre le temps pour apprendre.

Que ce soit pour l'activité de femme de chambre ou l'activité de chargé d'accueil, la transmission de savoirs et savoir-faire se fait essentiellement par un binôme qui s'appuie sur un cursus graduel d'acquisition de compétences :

- Comprendre ce que j'ai à faire notamment par l'observation et le questionnement,
- Reproduire ce que l'on m'a appris (sous l'œil bienveillant de la collègue) qui réajuste les gestes professionnels si nécessaire,
- Réaliser seul en autonomie, je réalise « à ma façon » qui est le fruit de la combinaison de l'apprentissage par assimilation et par accommodation. C'est-à-dire que j'ajuste ma façon de faire au regard de ce que j'ai appris mais aussi grâce aux situations rencontrées, et j'en retire un savoir, une méthode de travail, une manière de réaliser la tâche qui devient ensuite un savoir-faire intégré.

Pour les salariés, « on apprend tout le temps » :

- on apprend de l'autre : en faisant à deux, on peut comparer ses façons de faire, par l'échange, on peut acquérir des trucs et astuces pour faire autrement, pour moins peiner, pour faire plus vite,
- on apprend de soi : « je faisais trop de pas, je me suis organisée » : il existe une permission d'essai-erreur pour tester d'autres modalités de travail.

Le partage de compétences est informel mais il y a une conscientisation de ce qui se fait par l'échange oral, la transmission de pratiques puisqu'elles sont en capacité de décrire et d'expliciter ce qu'elles font. Pour autant, il n'y a pas de formalisation écrite de ces compétences.

Les salariées comparent aussi avec ce qu'elles ont connu dans d'autres entreprises : au regard des entretiens, il ressort deux principes dans cette entreprise permettant que les compétences des collaborateurs s'enrichissent et que l'organisation fonctionne.

6.3.4 Rôle et implication des acteurs internes et externes

La dirigeante est le rouage principal de fonctionnement de l'établissement grâce à l'appui et aux « permissions » données dans le travail. Les salariées se sentent actrices dans leur travail.

Pour les salariées, le « patron réel » est le client, aussi bien dans les services d'étage qu'à l'accueil ou en cuisine. Il s'agit d'« être au service du client », les salariées sont attentionnées et prennent soin des clients. Cela fait sens dans leur activité, grâce à cette autonomie et à cette confiance affichée et réelle donnée par la direction.

Il y a une bienveillance aussi entre collaboratrices. Les salariées sont également impliquées dans la transmission et le partage de compétences. Avant le Covid, les dirigeants ont intégré une jeune fille « différente » comme femme de chambre et les salariées ont pris comme un challenge d'aider cette jeune fille à intégrer le monde du travail et à y devenir autonome. Petit à petit, elle a pris confiance en elle et a pu apprendre.

6.4 Effets, limites et conditions de pérennisation

Mais cette dimension apprenante du travail demande beaucoup d'énergie à la dirigeante et elle commence à se fatiguer, notamment dans la formation à l'accueil (les logiciels de gestion, de réservation en ligne...). Elle intègre actuellement deux jeunes nouvelles recrues à l'accueil. Comme elle le dit, « ils sont greffés à leur téléphone ». Elle veut les comprendre car ces nouveaux arrivants ne fonctionnent pas comme elle. Elle les questionne, elle appelle d'autres dirigeants pour savoir comment ils font dans leur activité pour s'adapter et trouver une solution, sans pour autant interdire.

6.4.1 Le règne de l'informel

Tout se passe dans l'informel, il n'y a pas de trace de ce qui est fait et pour les collaborateurs, il n'y a pas de trace des compétences acquises. Excepté lors de l'accompagnement par la structure du réseau Transfer.

Il n'y a pas de réunions d'équipe. Les dirigeants informent chaque salarié et quand un problème interpersonnel apparaît la dirigeante le gère en direct. Quand il s'agit d'un conflit entre deux salariées, elle intervient pour le dénouer rapidement.

6.4.2 La culture des dirigeants

Elle est ici un élément prégnant dans la méthode de management et cette culture de l'informel. Elle est un élément facilitateur mais, dans la mesure où les dirigeants veulent vendre, elle pose forcément questions : comment valoriser

cette façon de faire lorsque l'on vend une entreprise ? Comment - ou peut-on - transmettre ces principes de dirigeants ? Il s'agit là d'une problématique récurrente dans les TPE-PME : dès lors que les dirigeants, avec leurs qualités de management, et d'organisateur du travail changent, quid de la pérennité de l'organisation apprenante ici fortement portée ?

Les deux constats ci-dessus peuvent apparaître comme une limite. Effectivement, cela fonctionne aujourd'hui mais dans une logique de pérennisation et de transmission de l'établissement, il sera peut-être nécessaire de formaliser ce cadre.

6.4.3 La reconnaissance des salariés

Les salariés se sentent reconnus, à plusieurs niveaux :

- Dans la capacité à agir pour améliorer leur processus de travail ;
- Dans la confiance donnée par les dirigeants et le soutien organisationnel ;
- Dans leur relation avec les clients.

6.4.4 Le sens donné par les dirigeants

La dirigeante trouve du sens dans son activité, en cohérence avec sa philosophie de vie qui est d'accompagner les individus à grandir et choisir leur parcours de vie. Cela peut être perçu comme une des raisons pour lesquelles elle n'a pas de difficulté à trouver du personnel.

Dans cet établissement c'est la personnalité des dirigeants qui insuffle la manière de travailler. On peut supposer que la reprise par un autre dirigeant pourrait potentiellement être compliquée pour les salariés.

On voit ici le rôle déterminant que peuvent avoir un chef d'entreprise et ses valeurs dans la montée en compétences et la prise d'autonomie et d'initiative de profils hors métier.

L'absence de temps collectifs institués, de prise de recul, pourrait rendre plus incertains le fait que l'organisation elle-même apprenne. Pour autant, ici, cela semble fonctionner (exemple de la remise en question du fonctionnement pour les taches d'oreillers) car il s'agit d'une toute petite entreprise (effet de la taille facilitant) et des régulations informelles plutôt très fluides et croisées (à la fois entre professionnelles et avec la dirigeante) existent et sont le fondement de l'organisation.

Entretiens :

- Dirigeante
- Dirigeant
- Deux chargées d'accueil : ancienneté 8 ans et 2 ans (ancienne dirigeante d'un restaurant)
- Deux femmes de chambre : ancienneté 5 mois et 3 mois

7. Monographie – Chaudronnerie : « de la réalisation à la pose, proposer une offre complète face à la concurrence »

Isabelle Freundlieb, Aract Centre-Val de Loire

7.1 Contexte

Il y a 9 ans, suite à un licenciement après la fermeture d'une grosse entreprise de métallurgie, le dirigeant actuel de la Chaudronnerie a décidé de créer sa propre entreprise de chaudronnerie « pour aller au travail, sans trainer des pieds ». Ses premières commandes ont été d'abord des sous-traitances industrielles puis, petit à petit, il a diversifié son activité. Aujourd'hui, elle est issue de commandes émanant pour 50% de l'industrie et pour 50% du bâtiment et plus particulièrement du travail partenarial avec des architectes, notamment pour faire des gardes corps, des escaliers.

Il réalise également de la maintenance sur chantier et la pose de leur réalisation. La production est composée essentiellement de pièces uniques ou de petites séries.

Lors de l'étude, il façonnait par exemple une serre de 25 mètres, des gardes corps pour escalier, des portiques pour des parkings.

À ses débuts, l'entreprise a démarré avec deux salariés qui sont toujours dans la structure. Le dirigeant faisait « tout seul » le démarchage client, la production, la gestion puis il a commencé à déléguer en s'appuyant sur des responsables d'affaire et, depuis deux ans, sur un responsable d'atelier.

Aujourd'hui, l'entreprise compte 9 salariés dont 2 chargés d'affaire, 1 chef d'atelier, 1 soudeur référent chantier et des soudeurs et des chaudronniers + 1 apprenti soudeur.

La stratégie est de développer la prestation de la création à la pose de l'œuvre réalisée pour proposer une offre globale.

L'entreprise applique les 35 heures avec la semaine se terminant le vendredi à 12 h. Il est arrivé, au regard de la charge de travail, que les salariés se mettent en 2x8 pour pouvoir assurer les délais du client. Elle est reconnue pour son savoir-faire en local et connaît une certaine concurrence sur le territoire avec d'autres PME de la même grandeur mais la différenciation se fait par la qualité des relations avec les clients et la qualité des produits réalisés.

La période de Covid a mis l'activité au ralenti mais l'entreprise n'a pas fermé. Certains salariés ont été mis en chômage partiel. Pour déterminer ceux qui seraient en chômage partiel, une réunion a été organisée, il y a eu une décision collective pour déterminer ceux qui restaient en activité et ceux en chômage partiel. L'arbitrage collectif a été déterminé par ceux qui pouvaient supporter et étaient volontaires pour n'avoir une rémunération qu'à 80%.

Aujourd'hui, l'entreprise se retrouve face à des difficultés d'approvisionnement de la matière première ainsi qu'à une flambée des coûts. Cela demande de la souplesse et de la confiance avec les fournisseurs mais aussi avec les clients. Si cette situation perdure, la question de la rentabilité à terme va se poser.

Le dirigeant sera à la retraite à la fin de l'année, ce sont trois salariés qui vont reprendre : les deux responsables d'affaires (qui sont frères, un est présent dans l'entreprise depuis ses débuts, le dirigeant les connaît depuis qu'ils sont petits) et le responsable des chantiers. Ils ont pour projet de pérenniser l'entreprise et d'intégrer une activité de peinture pour gérer la production de la création à la pose chez le client et proposer une offre encore plus globale.

7.2 Une organisation « apprenante » pour une transmission basée sur des valeurs

La spécificité de l'activité de l'entreprise, la philosophie du dirigeant, la passion pour les métiers sont autant d'éléments qui ont contribué à la mise en place d'une organisation apprenante.

7.2.1 Les pratiques de gestion du dirigeant

La plus-value de l'entreprise tient dans la philosophie et les pratiques de gestion du dirigeant : citoyen local, acteur local : la proximité est la modalité de gestion de ses recrutements. La proximité est ici entendue à la fois géographique et humaine. Il va rechercher des salariés dont il connaît l'expérience et qui sont sur son territoire, par ailleurs assez bien pourvu en professionnels du métier. De plus, son ambition était de créer sa propre activité pour travailler comme il le souhaitait. Son métier est une passion qu'il aime faire partager : il est toujours d'accord pour prendre des jeunes en stage d'observation, des demandeurs d'emploi...

7.2.2 Une organisation adaptée à une production qualitative sur mesure

La spécificité de cette entreprise est de réaliser souvent des pièces uniques ou des petites séries. En effet, cela permet de réaliser des productions parfois plus complexes mais aussi plus intéressantes cognitivement pour les salariés. L'organisation du travail ainsi que l'atelier est adaptable selon les productions à réaliser. À chaque nouvelle commande, suivant le volume de la production, il est possible d'adapter la conception de l'atelier pour réaliser dans les meilleures conditions la production.

Pour exemple, il y a besoin d'espace pour faire des escaliers ou une ossature de serre (les locaux sont spacieux). Lors de nos observations, pour réaliser une cheminée, le salarié s'est installé dehors sous un haut vent et a créé un atelier éphémère pour réaliser la production

De plus, il existe une certaine fierté du travail dû à la culture des soudeurs et des chaudronniers, il y a la culture de l'œuvre. À titre indicatif, le responsable d'atelier est le champion de France de soudure à angle.

Tous les salariés relèvent la bonne ambiance qu'il y a dans l'atelier, le plaisir de venir à l'entreprise et la relation de confiance avec le dirigeant. Ils sont dans une relation de don contre don, pour exemple :

- Une tolérance réciproque dans les adaptations du temps de travail (conciliation perso-pro),
- Une permission d'utiliser l'atelier à des fins personnelles (par exemple, réaliser un escalier pour sa maison).

7.3 Les déterminants de l'organisation favorables au développement des compétences

7.3.1 La confiance managériale

- Le dirigeant organise des binômes ou des trinômes pour croiser les compétences afin d'habituer chacun à travailler avec d'autres pour chaque œuvre si nécessaire, pour qu'ils se connaissent à travers leurs savoir-faire, se comprennent, pour créer une vraie équipe au sein de l'atelier.
- Il y a très peu de turnover (2 ou 3 en huit ans). « j'essaie de vendre », « tu seras bien ici ». Le dirigeant ne propose pas forcément une meilleure rémunération que ses concurrents mais les salariés apprécient l'activité de travail et l'ambiance qui règne dans cette entreprise.
- Pour illustration, le dernier embauché est venu car l'entreprise lui proposait un poste de soudeur à côté de chez lui, « avec l'augmentation du prix de l'essence et la réputation de l'entreprise sur le territoire, je n'ai pas hésité et jusqu'à aujourd'hui, je ne le regrette pas car j'aime ce que je fais ». De plus, la confiance du dirigeant dans l'expertise de ses salariés, dans la capacité de faire ensemble, facilite la réalisation de l'activité mais aussi les relations de travail.

7.3.2 Des coopérations et échanges de pratiques entre salariés

- En parallèle, il y a des échanges informels entre collègues : échanges de pratiques « et là, toi, comment tu ferais ? » pour trouver des trucs et astuces. Il existe un vrai partage des compétences qui aboutit à la création de compétences collectives. En effet, chacun individuellement ne pourrait pas forcément réaliser toutes les activités. C'est grâce à cette dynamique et à ce processus d'interaction que se construit la confrontation des connaissances, des savoir-faire entre pairs qui produit de l'apprentissage collectif.
- Un chaudronnier plus ancien, un des premiers à avoir été embauché, est un peu la référence pour les autres et plus particulièrement pour les apprentis ou les stagiaires car il a des compétences pédagogiques : il prend le temps d'expliquer, de montrer et ensuite il propose de faire. Il dit qu'il repère en une demi-journée chez les stagiaires ou les demandeurs d'emploi si la personne sera intéressée par le métier dans la façon de réagir (il leur propose de participer à l'activité) et les questions posées.

7.3.3 Le prototypage des pièces en amont de leur réalisation

Quand il y a des petites séries, comme le portique de parking, la première pièce est réalisée comme un prototype. Le salarié et le chargé d'affaire discutent de la réalisation, à partir du schéma, le salarié élabore la pièce, le cas échéant fait des adaptations au regard du schéma. Parfois il monte la pièce réalisée dans l'atelier pour vérifier si elle est bien fonctionnelle. Enfin il trace le nombre d'heures de travail réalisées pour faire une sorte de calibrage des activités suivantes pour lui-même ou ses collègues.

7.3.4 Rôles et implication des acteurs internes et externes

- Les salariés sont acteurs de leur activité, il y a une vraie autonomie dans la réalisation de l'œuvre : ils s'organisent comme ils le souhaitent, ils ont des marges de manœuvre, la contrainte principale restant la date de livraison. Ils ont des temps d'échanges en permanence de manière informelle avec le chargé d'affaire pour expliciter, demander des précisions sur la demande du client.
- Le matin, il y a un briefing sur les travaux prévus dans la journée, les adaptations à faire pour finir des commandes le cas échéant. Les responsables d'affaire et la direction organisent parfois des réunions le vendredi matin pour expliquer les projets, les chantiers, les productions à venir.
- Les salariés sont auteurs de leurs compétences grâce à l'apprentissage par assimilation.
- Le dirigeant veille toujours à la bonne ambiance et fait attention pour recruter que les personnes puissent s'intégrer : d'où les recrutements par connaissance. Il sait que l'ambiance et la cohésion peuvent être fragiles.
- Il a bénéficié d'un accompagnement par le Pays de Vierzon sur les situations apprenantes appuyé par l'Aract Centre-Val de Loire. Le dirigeant caractérisait son entreprise comme « entreprise libérée » et suite à l'accompagnement, il a pris conscience qu'il avait fondé une entreprise apprenante. Le dirigeant avait, à une certaine période, dans l'idée de faire comme un espace de professionnalisation dans son atelier au service de ses clients (une sorte d'organisme de formation basé sur la pratique en situation de travail). L'accompagnement a permis de le conforter dans ses pratiques et sa vision de l'entreprise.
- Pour les salariés cela a permis de prendre conscience qu'ils avaient acquis beaucoup de compétences grâce à leur expérience.

7.4 Effets, limites et conditions de pérennisation

7.4.1 La construction collective des compétences

- Dans ce cas, il y a une vraie communauté de pratiques professionnelles au sein de laquelle des compétences collectives se construisent, autour d'une fierté de l'œuvre réalisée. Cela fait écho également à la question du sens au travail : je produis quelque chose d'utile, de « beau », de pratique. « Notre activité sert à quelque chose ».
- De plus, dans cette modalité d'organisation de l'activité, il y a une vraie reconnaissance du travail, dans toutes ses dimensions : par le salarié lui-même (« j'aime ce que je fais », « je suis plutôt bon »), par les pairs, par la direction mais aussi par les clients.

- La transmission et les compétences ne sont pas formalisées, il s'agit ici de pratiques informelles de développement des compétences. C'est par ces compétences acquises et partagées collectivement que l'entreprise a un avantage concurrentiel.

7.4.2 Prévention de la pénibilité du travail

- Les plus anciens sont usés notamment par les années où ils pratiquaient de la soudure à la chaine. Quand on fait la pièce en entier, les tâches sont plus diversifiées et l'activité est donc moins pénible.
- Pour exemple, un des collaborateurs les plus anciens est sur la découpe laser principalement, qui est une activité moins pénible, et il fait parfois quelques soudures.
- Cette organisation et ces modalités de travail permettent un travail plus soutenable pour atteindre l'âge de la retraite.

7.4.3 Points de vigilance

- Certains salariés ayant un fort savoir-faire vont partir à la retraite dans les deux prochaines années. Ils sont un peu les piliers de l'entreprise avec le dirigeant. Comment garder cette dynamique en intégrant des nouveaux ?
- Il y a une crainte de la part des salariés avec le changement de direction, d'aller chercher des clients impliquant plus d'activités de soudure et moins de chaudronnerie.
- Il est apparu une difficulté à partager avec le référent du CFA sur les progressions de l'apprenti.
- (le CFA se trouve à environ 2 heures de l'entreprise), un manque d'échange qui peut impacter l'objectif de concilier pratiques école et pratiques entreprise.

Ce cas permet de repérer que l'organisation apprenante est facilitée par la nature même de l'activité : ici une majorité de production de pièces uniques, non standardisables, fabriquées grâce aux compétences, savoir-faire de professionnels, étayés par une organisation adaptable au regard de l'œuvre à réaliser, des agencements à chaque fois spécifiques tant en termes de configuration de l'atelier que de compétences mobilisées.

Entretiens :

- Dirigeant
- Tous les salariés

Observation sur une demi-journée de 7h à 12h dans l'atelier

8. Monographie – Foyer d’hébergement : « des métiers en constante évolution dans un secteur en mutation »

**Noémie Dudzinski, Catherine Ruffin-Beck,
Aract Hauts-de-France**

8.1 Contexte

La structure a été créée en 2012, il s’agit d’un foyer d’hébergement de personnes en situation de handicap (établissement non médicalisé) ; C’est un établissement du secteur médico-social géré par une association de parents APEI : l’Association de Parents d’Enfants Inadaptés (réseau papillons blancs). Le foyer fait partie du pôle hébergement et service de l’A., un des 25 établissements et services gérés par un Groupement des APEI, son effectif est de 50 salariés environ.

Le site comprend 2 établissements :

- EHPAH : Établissement d’Hébergement pour Personnes Âgées et Handicapées : hébergement de retraités (11) personnes en situation de handicap ayant travaillé en ESAT -Établissement de Services et d’Aide par le Travail- ou de séniors en activité en ESAT (Aile B : 25 résidents)
- Foyer hébergement : hébergement de jeunes travailleurs salariés des ESAT (aile A : 25 résidents), moyenne d’âge 21 ans

Le pôle hébergement et services de l’A., comprend les deux établissements cités ci-dessus et un SAVS (Service d’Accompagnement à la Vie Sociale) ainsi qu’une plateforme d’aide aux aidants, un foyer de vie et un SAJ (Service d’Accueil de Jour).

8.2 Une organisation « apprenante » dans un secteur en évolution

La gouvernance est assurée par un conseil d’administration composé d’un président, d’un président adjoint et d’administrateurs. Le président et le président adjoint œuvrent de concert. Ils sont en phase concernant le pilotage institutionnel des établissements.

La direction est organisée comme suit : Direction générale et directions des établissements (Directeurs). Les dirigeants sont en poste depuis longtemps et connaissent bien les établissements et les familles des résidents.

- **Les familles sont présentes dans le Conseil d’Administration -CA- et dans certaines commissions d’établissement (ex Conseil de Vie Sociale)**

Le public accueilli est un public vulnérable, fragile. Le président et le président adjoint sont à l’écoute des questions actuelles sur le handicap et partagent l’orientation majeure d’accompagner les résidents dans le « devenir citoyen », faisant écho à une démarche inclusive, d’intégration sociale dans la société. C’est cette conception de l’accompagnement (vision stratégique) sur le handicap en

lien avec le principe fort d'autonomisation (auto détermination) et reposant sur le résident perçu comme acteur (pouvoir d'agir du résident / « empowerment ») qui définit la raison d'être de l'établissement et autour de laquelle s'organisent les actions. Cette vision stratégique se traduit de façon opérationnelle dans les démarches, soutenues par la direction d'établissement et relayées par les managers de proximité, d'apprentissage et de développement des compétences (pour les résidents et le personnel).

- **Des profils de salariés et des métiers divers**

Il exercent des fonctions très diverses et variées : éducateur, secrétaire, comptable, surveillant de nuit, cuisinier, agent de ménage, agent d'entretien des bâtiments, infirmier, direction et cadre intermédiaire. À ce jour le turn-over est faible, la population est stable. La direction octroie des marges de manœuvre aux salariés et s'inscrit dans une démarche participative.

Le milieu professionnel, la mission d'accompagnement et le public apparaissent comme des éléments qui agissent de manière inter reliée sur l'organisation, avec l'intégration d'une réflexivité, d'une ré-interrogation des pratiques et mise en perspective au regard des usagers.

- **Le secteur d'activité est confronté à une problématique d'attractivité.**

La perspective de nouveaux projets amène à sortir du schéma structurel d'établissement pour aller vers des services innovants, des prestations pouvant s'inscrire, à terme, vers des modalités diversifiées et personnalisées d'accompagnement : vers des « communautés de coopération » dans les territoires ? (Domicile, établissement, milieu ordinaire, « hors les murs », accueil temporaire) ; vers également une mutation économique (réforme de la tarification, travail en réseau). La perspective de positionnement sur des réponses à appels d'offres et réponses à projets impacte possiblement la dimension spatio (dimension territoire) temporelle (projets à moyen long terme) de l'activité.

- **La réduction des moyens engage à la réflexion et infléchit l'organisation du travail**

La population accueillie qui n'est plus la même que par le passé (personnel accueilli dans les centres qui se sont regroupés en 2012 sous le nom Foyer d'hébergement : avant il s'agissait essentiellement de handicaps trisomiques, désormais il s'agit davantage de handicaps en lien avec l'intégration sociale « handicaps sociaux »).

8.3 Les déterminants de l'organisation favorables au développement des compétences

8.3.1 Un secteur et des métiers du handicap en constante évolution

Le contexte culturel a évolué prenant appui initialement de la « prise en charge de la personne en situation de handicap » à « l'accompagnement des personnes » pour se traduire ici non pas en une offre de service destinée aux personnes mais reposant sur **une démarche de co construction avec**

les résidents d'une offre visant leur développement et montée en compétences pour soutenir leur intégration dans la société. Ces évolutions font appel à une réflexivité et à une remise en question des pratiques pour pouvoir s'adapter aux différents publics, aux handicaps rencontrés et à l'objectif d'autonomisation. Cela représente un élément déclencheur de l'organisation apprenante. Le collectif s'appuie sur des temps d'échange, de concertation afin de faire évoluer les pratiques et de développer des compétences au regard des besoins liés à l'activité. L'organisation évolue ainsi pour s'adapter à l'activité, ce phénomène étant impulsé par les apprentissages réalisés par le collectif.

8.3.2 Le profil de la directrice

De par ses expériences et sa représentation du métier et du handicap, elle prône un management participatif et place les apprentissages comme condition sine qua non d'un travail de qualité. Elle ne conçoit pas son travail autrement qu'apprenant : « Je suis quelqu'un qui se lasse très vite. Depuis mon début de carrière, j'ai toujours été dans des organisations apprenantes. J'ai juste eu un poste de simple exécutante durant dix mois mais je ne suis pas restée ».

8.3.3 Le rôle du « mode projet »

De façon générale, dans ce foyer d'hébergement, toute action entre dans le cadre d'un projet : démarche globale comprenant l'étude du processus permettant sa mise en place effective avec trois phases : en amont, pendant, en aval (retour d'expérience, capitalisation). Par exemple, en phase amont (des suites, des retours d'expérience antérieurs et capitalisations) : une confrontation à une situation nouvelle se prépare.

- **Ressources formalisées et mises à disposition pour mener une action**

Par exemple, des classeurs ressources en interne pour organiser « les transferts » c'est à dire les sorties avec plusieurs nuitées en extérieur sont mis en place. À ce titre, il existe de façon matérialisée une reprise du processus organisationnel pour les sorties appelées « transferts », avec les actions à mettre en œuvre reposant sur l'identification des acteurs à associer à la démarche pour son bon déroulement.

Ou encore, le cuisinier pour aider la personne en situation de handicap à gérer avec davantage d'autonomie ses repas (préparation en cas de sortie d'établissement en logement autonome), constitue des supports au service de l'activité cuisine permettant à un tiers de monter en compétence, en autonomie pour être en capacité de réaliser un plat, un repas. (Exemple : support pour cuisiner seul un plat : ressources matérielles dont il faut disposer, les ingrédients, la recette, la vaisselle et les consignes de rangement associant les consignes spécifiques permettant de cuisiner en toute sécurité et dans des proportions adaptées. Les résidents participent à des ateliers construits en ce sens avec les responsables de la cuisine / cuisinier. Le support écrit servant d'appui et de repère est traduit « en FALC » : Facile à Lire et à Comprendre.

L'autonomie ne se décrèterait pas, elle s'apprend et la démarche des professionnels soutient et étaye les apprentissages nécessaires à une autonomisation des résidents.

Pour chaque idée ou projet que les salariés souhaitent développer, ils doivent soumettre un écrit formalisé et détaillé de ce qu'ils envisagent (partenaires,

durée...). Cette présentation permet de se saisir de l'idée, d'envisager sa cohérence et de murir le projet, avant sa concrétisation (passer de l'idée à l'action). La formalisation des projets permet également de conserver une trace et de les inscrire à l'organisation.

- **Une orientation stratégique visant l'autonomie des résidents**

Elle se retrouve dans la façon d'encadrer l'équipe qui dispose de marges de manœuvres et d'autonomie dans l'exercice des missions, ce qui renforce la dimension apprenante. Au niveau du terrain, le leitmotiv repose sur « nous apprenons des expériences (choisies ou fortuites) auxquelles nous sommes confrontés (ées) ». Il y a donc intérêt à découvrir des situations nouvelles inconnues (oser) ou revenir sur des situations antérieures (regard réflexif) pour apprendre, se développer (« le droit à l'erreur qui devient un axe de progrès »).

- **Les résidents au cœur des réflexions**

Toute action, démarche est pensée comme suit : qu'en pensent-ils (les résidents) ? Que veulent-ils ? Comment voient-ils les choses ? Leurs idées, points de vue sur le sujet ? Les résidents proposent, formulent leurs demandes et souhaits. Ils sont par ailleurs associés aux actions de l'établissement ; cet établissement est leur lieu de vie (ils sont chez eux). S'adapter à la demande du résident : tel est le leitmotiv de l'équipe de professionnels. Cette démarche laisse place à la nouveauté, l'innovation et vient « bousculer » les référentiels, les habitudes. Cette démarche interroge aussi les modalités d'adaptation et d'ajustements pour tenir compte du besoin tout en tenant le cadre.

- **L'apprentissage par les pairs**

La mise en place en interne permet de relayer les actions (en limitant parfois les coûts par rapport au fait de dupliquer une même action de formation en interne par exemple). L'ajustement entre l'individu portant le rôle d'intervenant et celui portant le rôle de bénéficiaire peut représenter un levier de développement de compétences et peut être inspirante. Cette dynamique soutient l'activité au service de tous les acteurs : résidents et salariés. La dynamique d'intervention est construite, entre autres, grâce à la proximité entre pairs et la communauté cible d'intervention. Cela prend, en quelques sortes, la forme d'un apprentissage communautaire en lien avec le vivre ensemble. Basés sur un échange réciproque de savoirs, les compétences se partagent en interne entre résidents et professionnels et entre stagiaires et professionnels (par exemple apport des jeunes générations sur le numérique et apports institutionnels sur la maîtrise des outils bureautiques au public junior et aux résidents). Un Dispositif « vis ma vie » avec immersion existe, d'une durée possible de 3 mois avec un rapport d'étonnement qui est produit.

Il existe des groupes d'échanges et de retours d'expériences, et des groupes d'analyse des pratiques (un psychologue intervient en binôme avec le chef de service).



Zoom sur... la période Covid

Pendant la période Covid, le pôle hébergement et services de l'A. a été un des pôles moteur dans la création de procédures et process de gestion de la crise, une référence pour les autres établissements. La gestion des clusters a été grandement menée par les équipes. La période COVID a permis de s'interroger sur les problématiques de terrain rencontrées, dépendantes de l'application des protocoles sanitaires : personnel en permanence au sein de l'établissement, tous les repas seront à cette période pris sur place (plus de sorties ni d'activités extérieures). En questionnant l'activité, la concertation avec la Direction au sein d'instances d'arbitrage a permis de souligner les marges de Manoeuvre possibles aux acteurs pour coopérer dans la prise en main de la situation, en assurant la satisfaction des besoins primaires des résidents et leur sécurité dans leur environnement. L'information sur l'évolution des protocoles a été assurée par la Direction, garante du cadre réglementaire. La mise en œuvre des actions revenait aux professionnels.

La réactivité du personnel, l'engagement dans l'action et dans la « résolution des problèmes rencontrés » a légitimé la marge de manœuvre conférée au personnel pour s'adapter à la situation. Il leur a fallu faire preuve d'initiative créatrice.

A posteriori, cette expérience a permis de repenser l'activité en tenant compte d'une relative anticipation tenant compte d'éventuels paramètres extérieurs (non prévisibles) pour organiser le travail parfois différemment pour l'avenir. Il s'agit ici de prendre le recul sur l'activité pour intégrer désormais des éléments de contexte pouvant infléchir l'activité de travail. C'est le cas du cuisinier qui gère ses stocks un peu différemment pour faire face plus facilement à une demande non prévue (quelques repas supplémentaires possibles). Il semble que cette prise en compte des éléments de contexte pour s'adapter à d'autres situations fasse, à ce stade, surtout l'objet de réflexions individuelles en lien avec l'activité exercée.

L'organisation des repas modifiée en raison des conditions sanitaires (séparation de la population EHPAD et de la population salariée) a généré une prise de conscience du bien-fondé, pour les personnes âgées, de bénéficier de temps plus calmes pour les repas. De fait cette adaptation de l'organisation des repas a été prolongée au-delà de la période de confinement.

- **Une dynamique formative**

Elle est très soutenue en interne (VAE AMP - Aide Médico Psychologique -> AES - Accompagnement Éducatif et Social - pour un professionnel concerné), avec une identification et une analyse des besoins en formation exprimés par les professionnels complétant ceux identifiés par la ligne hiérarchique. Par ailleurs, des initiatives et propositions sont également effectuées par le chef de service qui effectue une veille et reçoit des alertes d'actions (gratuites) pouvant intéresser les professionnels qu'il va relayer en interne (inscriptions à la carte pour chaque personnel intéressé et disponible, ex sensibilisation à l'obésité / nutrition, équilibre alimentaire).

Des formations transversales sont mises en place pour les salariés : elles portent sur des logiciels nouvellement implantés IMAGO (suivi des projets personnalisés des résidents), logiciel FIRST (planning)... L'initiative d'entrée en formation peut aussi revenir aux salariés : exemples de formations citées : formation massages pour le bien être, formation scrapbooking, espace Snoezelen, formation certification toucher massage pour personnes vieillissantes, aide médico-psychologique, certification maîtresse de maison avec partage des

connaissances compétences en interne (information en retour sur la formation suivie, accompagnement des collègues pour la montée en compétences) ...

Enfin, pour certaines activités, il est fait mention d'un apprentissage par les pairs / collègues du Groupement des APEI (exemple pour l'utilisation de l'extranet pour les frais d'hébergement s'agissant d'un logiciel du conseil départemental à renseigner tous les mois par l'assistante de direction). Il existe un enjeu à court terme de formation des directions et managers au management de projets / par projets.

La directrice et les salariés développent un réseau sur le territoire pour prendre part et/ou promouvoir les dynamiques collectives : comprendre les besoins et spécificités du territoire, adapter une offre, fédérer des partenaires autour de projets, identifier les financements possibles, prendre compte des éléments de tarification (CPOM Contrats pluriannuels d'Objectifs et de Moyens : réforme des établissements du médico-social), évaluer et ajuster.

L'organisation matricielle (liaisons fonctionnelles internes et externes) est au service des projets d'accompagnement personnalisé des personnes et en intégrant un principe d'homéostasie / de stabilité de l'offre de service prenant appui sur des scénarii travaillés en amont (maintien d'une offre en situation de crise ex sanitaire, sur des territoires en tension eu égard les effectifs, prise en compte des demandes éventuellement nouvelles des usagers...).

8.3.4 Rôle et implication des acteurs internes et externes

Une approche ouverte sur l'extérieur : écosystème d'acteurs (partenaires, membres des projets) ; une structure ouverte sur l'extérieur permettant des fluidités des échanges, offrant des opportunités de partenariat (via les familles des résidents, l'engagement des résidents dans des activités locales, centre social, handisport...) Projet avec l'office de tourisme de la ville pour faire connaître la ville aux nouveaux arrivants : traduction des supports en Facile à Lire et à Comprendre, maison de l'archéologie, IRTS concours danse avec handidanse.

- **Participation des salariés aux réunions locales**

Des suites des contacts pris avec l'extérieur, des salariés participent aux réunions locales, « délégation » vers ces professionnels qui deviennent des acteurs identifiés localement, visibilité de la structure via les salariés participants aux actions (personnel ne faisant pas forcément partie de l'encadrant). Concernant le réseau de partenaires et financeurs : traçabilité des contacts pour des mises en relation à venir (répertoire partagé). Un projet = un budget. Si le projet permet de développer des compétences, la dynamique relationnelle et partenariale locale permet de trouver des acteurs à associer comme partenaires ou financeurs des projets.

- **Appui sur un collectif d'acteurs territoriaux**

La directrice utilise les situations rencontrées (facteurs porteurs) pour répondre aux besoins des usagers, développer l'activité, innover. Cette dynamique est apprenante par la diversité des situations rencontrées ou provoquées, au service de l'activité et du développement des compétences professionnelles. « Si on n'avait pas de partenaires, notre organisation ne serait pas efficiente, et nous nous enfermerions dans notre pratique ».

Exemple : Présente lors de la cérémonie des vœux du maire, celui-ci annonce un projet de construire un ensemble-parc d'activité ou bâtiment. La Directrice saisit cette opportunité, rebondit sur cette annonce pour prendre un rendez-vous

avec le maire, lui parler du projet de l'association de construire une résidence adaptée répondant aux besoins de résidents qui ont de la difficulté à partir en complète autonomie. De fil en aiguille, la résidence sort de terre en deux ans, portée par un collectif d'acteurs. La directrice s'appuie sur la mise en place de conditions favorisant l'intelligence collective et la résolution des problèmes en groupe. Même si l'équipe attend d'elle qu'elle prenne des décisions, elle préfère proposer une base de solution et la soumettre à l'équipe pour mise en discussion et prise de décision collective. Sa stratégie vise l'enrôlement (au sens positif d'adhésion) de tous.

8.4 Effets, limites et conditions de pérennisation

8.4.1 Effets et limites

Les changements et évolutions du secteur et missions génèrent possiblement un impact sur les politiques de rémunérations, en tous cas des attentes possibles : ce sujet sera abordé aux NAO 2022 en réponse à une question venant du terrain (la question des salaires, de la valorisation financière de l'investissement de chacun.e). Le manager, l'encadrant ne dispose pas forcément de l'expertise technique laquelle est détenue par l'opérationnel, lequel devient expert sur la connaissance fine d'un environnement.

Des salariés engagés dans des projets ont engagé des mobilités externes (réseau de partenaires et acteurs) ou encore ont postulé en interne pour rejoindre directement l'équipe projet. Se pose la question de la pérennité de la dynamique apprenante suite à un éventuel départ des personnes ressources (transfert des compétences).

Se pose la question des limites de cette dimension réflexive et de la remise en question perpétuelle des pratiques en termes de charge de travail et d'investissement des salariés.

Le focus permanent sur les usagers pourrait occulter à terme la prise en compte de problématiques ou de conséquences des pratiques sur les professionnels et peut être de façon plus accrue pour le personnel support (ex personnel d'entretien moins « visible »).

8.4.2 Freins et difficultés

Il est fait le constat de la nécessité de disposer de repères pour une graduation des acquis qui permette de travailler sur la montée en compétences et d'identifier des parcours professionnels, ce qui représente un chantier à ouvrir et construire dans un contexte où les recrutements s'établissent par statut pour nombre de personnels de terrain : éducateur, moniteur éducateur, AVS Assistant de Vie Sociale- faisant valoir le diplôme comme accès à la fonction, au métier.

Dès lors si l'approche se fait par les compétences en lien avec les missions, comment évaluer et accompagner cette montée en compétences dans le cadre d'une organisation intégrante et apprenante (GPP - Gestion des Parcours Professionnels) pour des trajectoires professionnelles qui reflèteraient la personnalisation des parcours ?

La cartographie des compétences permettrait de repérer les compétences sensibles (à développer ou maintenir impérativement) pour que le système

tienne. Besoins d'outillages et tableaux de bord pour la partie RH car la question de l'identification des compétences et du recensement des compétences individuelles se pose comme priorité à court et moyen terme.

La transmission des compétences fait partie des enjeux majeurs en interne. La direction maintient une vigilance sur la pyramide des âges et les sorties naturelles (départs en retraite) et envisage un accompagnement au transfert des compétences. Cette problématique pourrait représenter un frein fort à l'organisation si elle n'était pas anticipée et gérée. Dans la même logique, la mutualisation des compétences peut apparaître comme un enjeu à venir (dynamique territoriale d'acteurs).

À cela s'ajoute la montée en compétences pour accompagner la transformation : élargissement possible à terme de l'offre de service (selon les projets du futur).

La direction souhaite mettre un focus de plus en plus important sur le savoir-être : les softs skills. « Nous nous apercevons que nous avons besoin de professionnels avec des valeurs humaines, de la bienveillance, de l'autonomie, des capacités d'innovation, de la capacité à échanger, à travailler en réseau, en équipes. L'expertise dans un domaine particulier est aussi à travailler : autisme, aides aux aidants... »

Le management (Direction et cadres intermédiaires) souhaite également développer des compétences en gestion de projet pour ses équipes. Cela représente un enjeu fort de développement des activités et d'adaptation à l'organisation. Ces pistes relèvent d'une approche GRH Gestion des Ressources Humaines / prospective (GPEC) incluant la nécessaire prise en compte des éventuelles mutations économiques et leurs conséquences sur la formation. Prise en compte à l'échelle de la filière des éventuelles transitions professionnelles ? Démarche à laquelle s'ajoute un regard sur les parcours : GEPP Gestion des Parcours Professionnels (accompagnement des personnels, montée en compétences en lien avec les trajectoires professionnelles).

8.4.3 Conditions de pérennisation

- **Nécessité des temps d'apprentissage**

La dimension temporelle est citée comme une composante majeure avec laquelle il faut composer dans un cycle de développement des compétences. Les apprentissages nécessitent du temps : « Peu à peu de plus en plus de liberté m'a été attribuée, j'ai pris en charge les menus de la préparation de commandes à la réalisation des plats... À cela s'ajoute une approche enrichie d'une démarche de montée en compétences pour les résidents qui souhaiteraient savoir cuisiner ». Ce rôle de guidance et de transmission des compétences de base / socle en cuisine s'inscrit dans la logique d'autonomisation de l'établissement : passer du faire (cuisiner) à aider à faire-faire (logique de transmission)

- **Nécessité de la formalisation**

La structuration de l'organisation et plus largement du réseau participant de la dimension apprenante est un élément conscientisé par la direction pour garantir la pérennisation de la dimension apprenante, notamment à travers des étapes de formalisation et d'identification des éléments entrant dans une logique de contractualisation avec les extérieurs. Sur le principe d'une organisation ouverte sur son environnement / extérieur : l'outillage à nécessaire et éventuellement

à renforcer en lien avec la mise en œuvre du principe de subsidiarité et de travail en réseau (conventionnement...) en identifiant les coûts cachés (temps de concertation, co construction...)?

- **Nécessité de partager des valeurs communes.**

Les valeurs attachées au métier et au secteur d'activité dans une logique constructive de développement humain, d'acceptation des différences et de bienveillance sont fortement ancrées au sein du collectif et apparaissent se positionner comme le point de ralliement de l'ensemble des personnes interviewées. Ces valeurs partagées sont le point central de la perpétuation de l'organisation apprenante et s'inscrivent comme un déterminant de sa pérennisation.

- **Nécessité d'adaptation aux profils des usagers**

L'activité dans sa logique d'adaptation à l'utilisateur qui ne présente pas un profil homogène représente une démarche constamment renouvelée et devant s'appuyer sur des réflexions et des prises de décisions collectives. Ces étapes participent à la construction de représentations partagées et au développement de compétences du collectif. La nature première de l'activité situe les temps de concertations s'inscrivant dans cette logique en plus-value pour l'organisation. La dynamique apprenante représente ici une nécessité à entretenir dans la réalisation de l'activité, et s'inscrit dans une logique de pérennisation.

Cette organisation apprenante a pour point central le public bénéficiaire, en cela la force du collectif repose sur la réalisation et le développement des activités au profit des usagers. L'activité pourrait être qualifiée de sur-mesure évolutif au vu de sa nature et la dynamique apprenante se positionne alors comme une nécessité pour répondre à cet enjeu.

- **Points de vigilance**

Si l'activité représente l'origine du besoin de construire une dynamique apprenante, le profil de la directrice apparaît représenter le moteur de sa structuration et de sa diffusion. Cette forme d'organisation caractérisant sa manière de travail, elle a pu construire et alimenter cette vision du travail et la partager avec le collectif au fur et à mesure des années.

Une particularité propre à cette organisation réside dans le fait que le lien du collectif est centré sur l'activité en lien avec l'utilisateur. Si cette organisation apparaît après enquête être apprenante, la dynamique ne semble pas s'appuyer sur une force collective. Les salariés réalisent leurs activités ou démarches formatives singulièrement mais en réalisent une restitution pour le bien fondé de l'activité. Le passage par le collectif apparaît bénéfique principalement dans l'intérêt du bénéficiaire final, mais il n'a pas été remonté d'intérêt de la part des salariés de faire vivre le collectif dans leur propre intérêt ou celui de leurs collègues.

Entretiens :

16 personnes ont été rencontrées lors d'entretiens individuels réalisés en visio conférence. Entretiens complétés de l'analyse de documents relevant de l'organisation du travail et du développement de compétences du foyer d'hébergement :

- Salariés
- Directrice
- DRH
- Assistante de direction
- Chef de service
- Éducateurs spécialisés
- Aides médico psychologiques
- Cuisinier
- Agents de surface
- Maîtresse de maison
- Résidents

Documents mis à disposition par la direction / encadrant de proximité :

- cartographies des réunions (présentation de toutes les réunions en place et fréquence)
- descriptif et inventaire des rôles selon les fonctions (document de 28 pages)
- enquêtes satisfactions tournées vers les bénéficiaires des actions)
- tableau présentant les comités et les personnes ressources dans ces comités (y compris résidents)



Auteur(e)s

- **Monographie 1 – Bénédicte Coudière, Aract Centre-Val de Loire**
- **Monographie 2 – Patrick Conjard, Anact**
- **Monographie 3 – Noémie Dudzinski et Catherine Ruffin-Beck, Aract Hauts-de-France**
- **Monographie 4 – Clément Ruffier, Anact**
- **Monographie 5 – Noémie Dudzinski, Aract Hauts-de-France**
- **Monographie 6 – Isabelle Freundlieb, Aract Centre-Val de Loire**
- **Monographie 7 – Isabelle Freundlieb, Aract Centre-Val de Loire**
- **Monographie 8 – Noémie Dudzinski et Catherine Ruffin-Beck, Aract Hauts-de-France**

Remerciements

- **les entreprises qui ont participé à l'étude**, pour leur accueil et leur disponibilité ;
 - **l'équipe de pilotage et de suivi de l'étude**, pour leurs conseils et leurs orientations : Salima Benhamou, Marième Diagne et Hélène Garner, Département Travail-Emploi-Compétences de France Stratégie, Béatrice Delay, Solveig Fernagu, Elisabeth Provost Vanhecke et Muriel Richard, membres du Réseau Emploi Compétences (REC) ;
 - **les équipes de l'Anact pour leur soutien**, leur relecture attentive, la mise en page et la diffusion : Corinne Berry-Billant, Amandine Brugière, Annabel Insua, Aurélie Descours, Christian Mahoukou, Matthieu Pavageau, Béatrice Sarazin, Farida Yahiaoui, Anact et Laurence Thery, Aract Hauts-de-France.
- 